想要获取更多资源吗？



点击上方图片，即可进入修行资料中心，探索浩如烟海的佛经经典、禅修指南、开示讲记以及实修方法等珍贵内容。这里汇集了助您精进修行的各类资源，无论您是初学者还是资深修行者，都能在此找到滋养法身慧命的甘露法雨，开启智慧，增长福德，成就菩提！

前言

历史本来就是人和事经验的记录，换言之，把历代人和事的经验记录下来，就成为历史。读历史有两个方向：

一是站在后世——另一个时代，另一种社会型态，另一种生活方式，从自我主观习惯出发，而又自称是客观的观点去看历史，然后再整理那一个历史时代的人事——政治、经济、社会、教育、军事、文学、艺术等等，从各个不同的角度去评论它、歌颂它、或讥刺它。这种研究，尽管说是客观的批判，其实，始终是有主观的成见，但不能说不是历史。

二是从历史的人事活动中，撷取教训，学习古人做人临事的经验，做为自己的参考，甚之，藉以效法它、模仿它。中国自宋代开始，极有名的一部历史巨着，便是司马光先生的《资治通鉴》。顾名思义，司马先生重辑编着这一部史书的方向，其重点是正面针对皇帝们——领导人和领导班子们作政治教育必修的参考书的。所谓“资治”的涵义，是比较谦虚客气的用词。资，是资助——帮助的意思。治，便是政治。合起来讲，就是拿古代历史兴衰成败的资料，帮助你走上贤良政治、清明政治的一部历史经验。因此，平常对朋友们谈笑，你最喜欢读《资治通鉴》意欲何为？你想做一个好皇帝，或是做一个顶天立地的大臣和名臣吗？当然，笑话归笑话，事实上，《资治通鉴》就是这样一部历史的书。

我讲历史的经验，时在一九七五年春夏之间，在一个偶然的机会，一时兴之所至，信。开河，毫无目的，也无次序地信手拈来，随便和“恒庐”的一般有兴趣的朋友谈谈。既不从学术立场来讨论历史，更无所谓学问。等于古老农业社会三家村里的落第秀才，潦倒穷酸的老学究，在瓜棚豆架下，开讲《三国演义》、《封神榜》等小说，赢得大众化的会心思忖而已。不料因止匕而引起许多读者的兴趣，促成老古文化出版公司搜集已经发表过的一部分讲稿，编排付印，反而觉得有欺世盗名的罪过，因此，联想到顾祖禹的一首诗说：“重瞳帐下已知名，隆准军中亦漫行。半世行藏都是错，如何坛上会谈兵”。我当忏悔。

一九八五年端阳 南怀瑾自述

上编

话题

“历史的经验”这个题目，是贵会负责人出的，大得无可比拟。若想要就这个题目研究，同时可走几种路线：一个是应用的方面，怎样用得上历史的经验。一个是纯粹的推论，研究学理的一方面，这是历史学家的事。现在大学中的历史系、历史研究所，大概向这一方面走，偏重研究学理，不大讲应用。我们在这里所讲的性质，是要偏重于讲应用的。

历史的经验，如果我们以逻辑的立场来看，这个题目的本身就是答案，因为历史的本身就是经验。如果我们以学术的观点看历史，所谓历史，全部不过是两个问题：一个人的问题，一个事的问题。历史的记载，不外人与事。从人的方面来讲，大概又分两个方向来立论，拿旧的观念说：一个是经，一个是权。经是大原则，不能变动，权又叫作权变，就是运用的方法。从事的方面来讲，西方文化现在是二十世纪，只有两千年，但在中国来说，已经上下五千年了，所看到的事，似乎有现代与古代的不同，假使我们对历史有真的了解，就没有什么不同了。“风月无今古，情怀自浅深。”宇宙没有什么过去、现在、未来的太多不同，它永远是这样的太阳、这样的月亮、这样的风、这样的雨，只是人的思想观念上感受不同，发生了情感、思想上不同的形态，我们中国人用文学来表达，就成了这样的诗句。古人主张多读书，就是在于吸收历史上许多经验。

今日我们讲“历史的经验”这个课程，应该向哪一方面讲？这就要先有一个立场了。应该先问问我们今日工作上、业务上需要的是什么？就在这个观点去找历史的经验，这是一个立场。假如我们是在大学里，从学术的立场去看历史的经验，又是另外一个讲法。因此，今日我们以应用的立场来讲历史的经验就相当的复杂了。当商量决定这个题目的时候，我觉得好玩，就一口答应下来。我有一大毛病，到老改不了“童心未泯”，始终贪玩。等到真正临讲以前，一个星期以来心情非常沉重，因为没有东西可讲；这是一个创新的课程，国内外各大学，还没有这样一门课程，无成规可循。其次包括的资料太多，假使编一本书，一定很有趣，编得现代化一点，销路一定不坏。但没有这个准备和时间，它的范围牵涉到二十五史内外许多学问，什么都用得上，这是第一个精神上感到负担很重的地方。其次站在这个立场来讲这个题目，责任上有一个很重的负担，这里要讲的“历史的经验”，实际上就是讲“谋略”，看到现在学校里专讲“谋略学”的，我觉得很有趣的，七十二变、三十六计都拿出来了，还有人专门写这类的书。但我觉得讲“谋略学”必须要严格的负责，因为“谋略”是一把刀，它的本身没有善恶，用得好是救人的，用不好，的确是害人的。我们受旧文化的影响很深，因果的观念根深抵固，去不了的。假使有人听了以后，用来做了一件好事，或者害了别人，自己好像就会背上很大的因果责任，良心上很难受，所以觉得负担很重。

神谋鬼谋

真讲“谋略学”，要先有几个方面的认识，以前讲《论语》时曾提到过，中国文化大致分为君道、臣道和师道。君道是领导的哲学与艺术，臣道也包括了领导的艺术，不过，比较有承上接下的哲学与艺术；至于师道又另当别论。可是说到师道，我们中国文化历史上有句成语，在曾子这本书中，曾经提出一个原则：“用师者王，用友者霸，用徒者亡。”我们的历史经验，“用师者王”像周武王用姜太公，称之为尚父，这称呼在古代是很尊重的，当然不是现代所说干爹的意思，但非常非常尊重，是对尊长一辈的人，才能称呼的。历史上列举汤用伊尹，周文王

用吕望（姜太公），都是用师，就是领导人非常谦虚，找一个“师”来“用”，便“王天下”成大功。至于齐桓公用管仲，汉高租用陈平、张良之流，刘备用诸葛亮等等，都是“用友者霸”的好例子。至于“用徒者亡”，是指专用服从的、听命的、乖乖的人，那是必然会失败的。这是曾子体察古今的历史经验，而后据以说明历史兴衰成败的大原则，由此可知师道也很难讲。

春秋多权谋

那么我们对于谋略学，该怎样讲法？走什么样的路线呢？我们先看谋略的本身。讲到“谋略”两个字，大体上大家很容易了解。假使研究中国文化，古代的书上有几个名词要注意的，如纵横之术、勾距之术、长短之术，都是谋略的别名。古代用谋略的人称谋士或策士，专门出计策，就是拿出办法来。而纵横也好，勾距也好，长短也好，策士也好，谋略也好，统统都属于阴谋之术，以前有人所说的什么“阴谋”、“阳谋”，并不相干，反正都是谋略，不要把古代阴谋的阴，和“阴险”相联起来，它的内涵，不完全是这个意思。所谓阴的，是静的，暗的，出之于无形的，看不见的。记载这些谋略方面最多的，是些什么书呢？实际上《春秋左传》就是很好的谋略书，不过它的性质不同。所以我们要研究这一方面的东西，尤其是和现代国际问题有关的，就该把《战国策》、《左传》、《史记》这几本书读通了，将观念变成现代化，自然就懂得了。现在再告诉大家一个捷路：把司马迁所着《史记》的每一篇后面的结论，就是“太史公日”如何如何的，把它集中下来，这其间就有很多谋略的大原则，不过他并不完全偏重于谋略，同时还注意到君子之道，就是作人的基本原则。

研究这几本书的谋略，其中有个区别。像《战国策》这本书是汉代刘向着的，他集中了当时以及古代关于谋略方面的东西，性质完全偏重于谋略，可以说完全是记载智谋权术之学的。这本书经过几千年的抄写刻板，有许多字句遗漏了，同时其中有许多是当时的方言，所以这本书的古文比较难读懂。左丘明着的《左传》，如果从谋略的观点看这本书，它的性质又不同，它有个主旨——以道德仁义作标准，违反了这个标准的都被刷下去，事实上对历史的评断也被刷下去了。所以虽然是一本谋略的书，但比较注重于经——大原则。至于《史记》这一本书，包括的内容就多了。譬如我们手里这本《素书》中，就有一篇很好的资料——《留侯世家》，就是张良的传记，我想大家一定读过的，这是司马迁在《史记》上为张良所写的传记。如果仔细研究这一篇传记，就可自这一篇当中，了解到略谋的大原则，以及张良作人、做事的大原则，包括了君道、臣道与师道的精神。

正反相生

（《长短经》——反经）

反经在领导哲学的思想上很重要，我们看过去很多的着作。乃至近七、八十年来的着作，都不大作正面的写法。所以，我们今日对于一些反面的东西，不能不注意。

反经的“反”字，意思就是说，天地间的事情，都是相对的，没有绝对的。没有绝对的善，也没有绝对的恶；没有绝对的是，也没有绝对的非。这个原理，在中国文化中，过去大家都避免谈，大部分人都没有去研究它。这种思想源流，在我们中国文化里很早就有，是根据《易经》来的，《易经》的八卦，大家都晓得，如“三”是坤卦，它代表宇宙大现象的大地，“三”乾卦，它代表宇宙大现象的天体，两个卦重起来，“口”为天地“否”卦，否是坏的意思，倒霉了是否，又有所谓“否极泰来”，倒霉极点，就又转好了。但是，如果我们倒过来看这个卦，就不是“口”这个现象，而变成了“口”地天“泰”卦，就是好的意思。《易经》对于这样的卦就叫作综卦，也就是反对卦，每一个卦，都有正对反对的卦象。（其实《易经》的“变”是不止这一个法则，这都叫卦变。）

这就说明天地间的人情、事情、物象，没有一个绝对固定不变的。在我的立场看，大家是这样一个镜头，在大家的方向看，我这里又是另外一个镜头。因宇宙间的万事万物，随时随地都在变，立场不同，观念就两样。因此，有正面一定有反面，有好必然有坏。归纳起来，有阴就一定有阳，有阳一定有阴。阴与阳在哪里？当阴的时候，阳的成分一定涵在阴的当中，当阳的时候，阴的成分也一定涵在阳的里面。当我们做一件事情，好的时候，坏的因素已经种因在好的里面。譬如一个人春风得意，得意就忘形，失败的种子已经开始种下去了2当一个人失败时，所谓失败是成功之母，未来新的成功种子，已经在失败中萌芽了，重要的在于能不能把握住成败的时间机会与空间形势。

我们在就反经之前，提起卦象，是说明人类文化在最原始的时代，还没有文字的发明，就有这些图像、重叠的图案。这种图案就已经告诉了我们这样一个原理：宇宙间的事没有绝对的，而且根据时间、空间换位，随时都在变，都在反对，只是我们的古人，对于反面的东西不大肯讲，少数智慧高的人都知而不言。只有老子提出来：“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。”福祸没有绝对的，这虽然是中国文化一个很高深的慧学修养，但也导致中华民族一个很坏的结果。（这也是正反的相对。）因为把人生的道理彻底看通，也就不想动了。所以我提醒一些年轻人对于《易经》、唯识学这些东西不要深入。我告诉他们，学通了这些东西，对于人生就不要看了。万一要学，只可学成半吊子，千万不要学通，学到半吊子的程度，那就趣味无穷，而且觉得自己很伟大，自以为懂得很多。如果学通了，就没有味道了。（一笑。）所以学《易经》还是不学通的好，学通了等于废人，一件事情还没有动就知道了结果，还干嘛去做！譬如预先知道下楼可能跌一跤，那下这个楼就太没道理了。《易经》上对人生宇宙，只用四个现象概括：吉、凶、悔、吝，没有第五个。吉是好。凶是坏。悔是半坏、不太坏、倒霉。吝是闭塞、阻凝、走不通。《周易·系传》有句话，“吉凶悔吝，生乎动者也。”告诉我们上自天文，下至地理，中通人事的道理尽在其中了。人生只有吉凶两个原则。悔吝是偏于凶的。那么吉凶哪里来？事

情的好坏哪里来？由行动当中来的，不动当然没有好坏，在动的当中，好的成分有四分之一，坏的成分有四分之三，逃不出这个规则，如乡下人的老话，盖房子三年忙，请客一天忙，讨个老婆一辈子忙，任何一动，好的成分只有一点点。

这些原理知道了，反经的道理就大概可以知道。可是中国过去的读书人，对于反经的道理是避而不讲的。我们当年受教育，这种书是不准看的，连《战国策》都不准多读，小说更不准看，认为读这方面的书会学坏了。如果有人看《孙子兵法》、《三国演义》，大人们会认为这孩子大概想造反，因此纵横家所着的书，一般人更不敢多看。但从另一观点来说，一个人应该让他把道理搞通，以后反而不会做坏人，而会做好人，因为道理通了以后，他会知道，做坏的结果，痛苦的成分占四分之三，做好的，结果麻烦的成分少，计算下来，还是为善最划算。

其次所谓反，是任何一件事，没有绝对的好坏，因此看历史，看政治制度，看时代的变化，没有什么绝对的好坏。就是我们拟一个办法，处理一个案件，拿出一个法规来，针对目前的毛病，是绝对的好。但经过几年，甚至经过几个月以后，就变成了坏的。所以真正懂了其中道理，知道了宇宙万事万物都在变，第一等人晓得要变了，把住机先而领导变；第二等人变来了跟着变；第三等人变都变过了，他还在那里骂变，其实已经变过去了，而他被时代遗弃而去了。反经的原则就在这里。

古今无定法

现在看《长短经》的本文，举了很多历史的例子：

臣闻三代之亡，非法亡也，御法者非其人矣。故知法也者，先王之陈述，苟非其人，道不虚行。故尹文子曰：仁、义、礼、乐、名、法、刑、赏。此八者，五帝王王治世之术。

这是大原则，这里列举中国上古三代的亡去，这个亡不要一定看成亡国的亡，时代过去了，没有了，都称亡，如昨天已经过去了。用古文可写成“昨日亡矣。”这里的写法，不能认为昨天亡掉了，亡者无也，是过去了，没有了的意思。所以三代的成为过去，并不是因为政治上法治有什么不好而亡的。而是说不管走法家的路线、儒家的路线或道家的路线，一切历史的创造在于人，如现在讲民主，民主是很好，但统御这个民主制度的，还是在于人，如果人不对，民主制度也会被用坏了。专制也是一个政治制度，是一个“法”，法本身没有好坏，统御法的人，领导的人不对，就会弄坏。所以从这里的论断来说，民主也好，法治也好，专制也好，独裁也好，这些都是历史文化的陈述，都成了过去，实际上做坏做好，还是要靠人。

仁、义、礼、乐、名、刑、赏、罚，是中国文化所处处标榜的，可是在反经的纵横家看来，儒家所讲的“仁义”，道家所讲的“道德”这些名称，都不过是政治的一种措施、一种方法而已，他们认为儒家、道家标榜这些，是好玩的，可笑的，这不过是一种政治方法，有什么好标榜的！

仁爱的流弊

故仁者，所以博施于物，亦所以生偏私。——反仁也。议曰：在礼，家施不及国，大夫不收公利。孔子曰：天子爱天下，诸侯爱境内，不得过所爱者，恶私惠也。故知偏私之仁，王者恶之也。

譬如仁就是爱，普遍地爱大家，当然是好事。可是爱的反面，就有私心，有爱就有偏私，这里并举出，中国古代的礼乐制度，是文化的原则。但家与国是要分开的，所给某一家的义务不能普及到全国，给某一家的鼓励，也不能普及于全国。在位服务公家的人，虽然为官大夫，但对公家的公名公利，绝不能归于己有。如宋史上有名的宰相王旦，他提拔了很多人，可是当面总是教训人，等他死了以后，大家才知道自己曾经被他提拔过。当时范仲淹曾经问他，为什么提拔了而不让人知道？王旦说，他提拔人，只是为国家遴选人才，何必让被提拔的人来感谢他私人，所谓“授爵公朝，感恩私室”的事不干，这是大夫不收公利的例子。

接着又举孔子的话：“天子爱天下，诸侯爱境内，……”仁爱有一定的范围，超过了范围，就变成私了，如果有偏心，他对我好，我就对他仁爱，这是不可以的，只要偏重仁爱，偏私就会来。自古府主败亡者多仁慈而不智，项羽、梁武帝等人，其例甚多。

仗义的流弊

义者，所以立节行，亦所以成华伪。——反义也。议曰：亡身殉国，临大节而不可夺，此正义也。若赵之虞卿，弃相捐君，以周魏齐之危。信陵无忌，窃符矫命，以赴平原之急。背公死党之义成，守职奉上之节度，故毛公数无忌曰：于赵刚有功矣，于魏则未为得。凡此之类，皆华伪者。

义有正反面，如对朋友讲义气，讲了的话，一定做到，言而有信，对朋友有义，这个节操品行很好，但是处理不当，相反的一面，就有大害了。而且变成“华伪”，表面上很漂亮，实际上是假的，这就是反义。从历史的经验来说，义的正面是国家有困难，社会有困难，为了救社会，为了救国家，为了帮助很多的人，把自己的生命都牺牲掉，在最要紧的地方，绝不投降，绝不屈服，这才是正义，在义的正的一面，便是大义。

可是历史上有许多事情，看起来是讲义，实际上都错了。

如战国时候，赵国宰相虞卿的故事（在《战国策》，或《史记·虞卿列传》里都有记载）。虞卿这个人了不起，他曾着了一部书——《虞氏春秋》，比吕不韦写的《吕氏春秋》还要早一点—

—他是一个知识分子，平民出身，游说诸侯，得到赵王的信任当辅相，而在当时国际之间，那么紊乱的情形，他起码比现在的基辛格更高明。这个人非常讲义气，他已经当了赵国平原君极为信任的辅相，而他的朋友，魏国的公子魏齐，在魏国出了事情被通缉了，逃到赵国来找他。按当时的魏赵之间的关系，赵国是应该把魏齐送回魏国去的。可是虞卿是赵国的辅相，魏齐以当年未发达时的私人朋友身份去找他，如果站在法制的立场，虞卿应该把这件事报告赵玉，把魏齐引渡到魏国去。而虞卿认为如果这样做太不够义气了。魏齐是自己年轻未发达时的好朋友，今天他在魏国政治上遇到这样大的困难，偷偷来投奔，如果把他送回魏国，就太不够义气，因此"弃相捐君"，连宰相都不当了，偷偷离开了赵王，带魏齐一起跑了。这件历史上的故事，从作人方面来讲是难能可贵的，这是讲义气，但对公的大义而言，这种义气是不对的。

信陵君的故事

第二件故事，在《古文观止》上就有录载，战国时代魏公子信陵君，是战国时的四大公子之一，和齐国的孟尝君，赵国的平原君，楚国的春申君先后齐名，都争相养士。信陵君名无忌，和赵国的平原君是好朋友，平原君有了急难，非要魏国出兵，可是魏王不答应，于是找信陵君，信陵君就把魏玉发兵的印信偷出来——送了一件最名贵的皮大衣给魏王宠爱的妃子，把印信偷出来，发令出动自己国家的三军，帮助赵国打垮了敌人。这件事在信陵君来说，对赵国的平原君是够义气了，但到底兵符是偷来的，并不是国家元首发布的命令，也是不对的。

所以对这两件事的结论是"背公死党之义成，守职奉上之节废"。以历史上这两个大名人的故事来讲义，他们违背了大义。为朋友可以卖命，犯法就犯法，为朋友是真的尽心尽力了，这种私人的义气是够重的，但是这两个人可不能只讲私人的义气，因为他们是有公家职务的人，这样做违背了职务的守则，是对上不忠实的。"守职奉上"之节也是义，所以从这两件事上来讲，他们实在有亏职守。因此毛公（赵国隐士）就批评信陵君，这样做，对于赵国虽然有功，而对于他自己的魏国来说，就并不算是合理了。凡这一类的历史故事，把义做得过头，反过来了，就容易变成虚伪，都是为了私心而用手段的。

讲礼的流弊

礼者，所以行谨敬，亦所以生惰慢——反礼也。议曰：汉时欲定礼。文帝曰：繁礼饰貌，无益于礼，躬化为可耳，故罢之。郭嘉谓曹公曰：绍繁礼多仪，公体任自然，此道胜者也。夫节苦难贞，故生惰慢也。

中国文化最喜欢讲礼，礼也包括了一切制度。有礼、有规矩，在公家或私人的行为上，是比较好。但是相反的，制度、规矩，行久了，太多了，会出大毛病，会使人偷懒、逃避。和法令一样，立法太繁，就有空隙可钻了。在这一节中提出反礼的历史事例。汉高祖统一天下以后，除由叔孙通建立了政治制度以外，由春秋战国下来，经过秦始皇到汉代为止，中国文化又被拦腰斩了一刀，没有好好地建立。叔孙通替汉高祖建立的是政治制度，没有建立文化制度。所以现在讲到中国的学术思想，都讲"汉学"。"汉学"也称作"经学"，像四书、五经等等，都是在秦始皇的时候，没有被烧光的，由没有被杀的读书人找出来，背出来的，汉时重新建立的。我们现在看到的四书、五经以及《老子》、《庄子》等等古书，认真考证起来，有的地方是有问题，不一定和当时的原书完全一样，在汉代重新建立时，有的还是难免背错了，所以最初文化没有建立根基。到了汉文帝的时候，学者们建议定礼，可是汉文帝反对。后来到汉武帝的时候，才建立以儒家思想为基础的中国文化系统。当时汉文帝和他的母亲，是崇拜道家老子思想的，那个时候的政治哲学，是主张政简刑清，完全是老子思想，尽量地简化，不主张繁琐，这是有名的所谓"文景之治"。到了汉文帝的孙子——汉武帝的时候，才主张用儒家，兼用法家的思想，所以在中国的文化历史上，严格地看"文景之治"这一段，比较空白，但也比较朴素。汉文帝当时反对定礼，所持的理由是，儒家的礼太繁了，我们读《礼记》就知道，他的说法不无道理，所以墨子也早已反对，还有很多学者和墨子一样都反对繁文褥节，孔子、孟子的思想，对于过分的礼也是不太赞成。照《礼记》的规矩，真是繁琐得很。我们现在这样站，这样坐都不对的，讲话、走路、站、坐、穿衣，生活上一点一滴，都要小心谨慎，所以说是繁礼，麻烦得很，讨厌得很，专门讲外表，笑都不能哈哈大笑，不能露齿，那多痛苦！汉文帝认为这并不是礼的真正精神，不必定那么多条文，大家只要以身作则来教化，就可以了，所以下令不谈这个问题。

郭嘉论袁绍与曹操

另外一个故事，是用曹操的例子。郭嘉是曹操初期最好的参谋长，头脑并不亚于诸葛亮，可惜年轻就死了。当时曹操想打培袁绍很困难，袁绍当时是世家公子，部队也多，等于军政大权都掌握在袁绍手里。曹操力量薄弱，简直不能和袁绍比。可是当曹操和郭嘉讨论当时的战略时，郭嘉对曹操说，不必担心袁绍。袁绍一定会失败的，因为袁绍是公子少爷，世家公子出身，处处讲规矩，到处要摆个架子。而你曹操，不讲究这些，体任自然，出来就出来了，该怎么做就怎么做，这就会成功。而袁绍处处来个礼仪规矩，文化包袱太重了，摆不掉，一定失败。你的体任自然的直截了当作风，大家都愿意合作，是成功的有利条件。

因为处处要人守礼，要人讲节义，这是令人痛苦的事情，要人压制自己，每一个人讲修养；要求每个人都是圣贤，有学问，有道德，守住这种贞节是很困难的。即使每个人都讲礼，都守规矩，这样习惯了以后，万事就都没得进步了。换句话说，文化学术悠久了，没有精进，也不行。

乐乐的流弊

乐者，所以和情志，亦所以生淫放。——反乐也。《乐书》曰：郑卫之音，乱代之音，桑间濮

上之者，亡国之音也。故严安曰：夫佳丽珍怪，固顺于耳目，故养失而泰，乐失而淫，礼失而彩，教失而伪，伪彩淫泰，非所以范人之道。

乐在古代的含义，并不限于音乐，以现代的名词而言，乐包括了文化与艺术，乃至如歌、舞、音乐等等。这里说乐本来是好的东西，可以调剂人的性情，是社会文化不可缺少的，但是它的毛病，会使人堕落。我们看历史，一个国家富强了，文化鼎盛，艺术发达到最高点的时候，也就是这个国家、民放、社会最堕落的时候，所以乐有反的一面。《乐书》就说，春秋战国时候，郑国和卫国的音乐，就是乱世的音乐，《诗经》里也收集了一点桑间濮上男女偷情的诗歌。我们现在的部分歌词，以古代对音乐的观点看来，是充满了桑间濮上之音，这是靡靡之音，所以极需要把它净化。因此引用严安的批评说："佳丽珍怪"，如现代的各种选美，就是佳丽，珍怪就是希奇古怪的东西拿出来公开、展览、比赛。社会太安定了，没有事做，就搞这些事情，好听、好看、热闹。人类社会真的绝对安定，真到了各个生活满足，那么整个社会就完了。"养失而泰"，养就包括民生，民生太舒泰了，社会就堕落下去。"乐失而淫"，淫就是过度了。"礼失而彩"，文化精神丧失了，表面好听好看的东西却特别多。文化不是只靠歌舞戏剧就可以宣传得好的。如戏剧里演出来好人有好报，恶人有恶报，该是正确的，可是一些孩子看了，专去学戏里坏的动作那一部分，这后果可严重。"教失而伪"，提倡教育是好的，教育的偏差，结果知识越丰富的人，作假越厉害。养乐礼教都对，但每一事都有反的一面，"伪彩淫泰，非所以范人之道"。要求社会上每个人都一定走上一个轨道，是做不到的，所以讲领导哲学，为政之难，目的在矫正，如矫正得过度了一点，结果发生的偏差就很厉害了。

名器的流弊

名者，所以正尊卑，亦所以生矜篡。——反名也。议曰：古者名位不同，礼亦异数，故圣人明礼制以序尊卑，异车服以彰有德。然汉高见秦皇威仪之盛，乃叹曰：大丈夫当如此。此所以生矜篡。老经曰：夫礼者，忠信之薄而乱之首。信矣哉。

名，是很好的，给人家名誉，这是好事，如现在的表扬好人好事，绝对没有错，但是也会使人生矜篡的念头，就是傲慢、篡夺的念头，这就是由名位而生相反的一面。中国的古礼，名称地位不同，待遇也不同，古代的官制很严格，阶级不同，穿的颜色也不同，它的最初目的在表扬有德，这是好的。可是像秦始皇的车服，显示得那么威风，而汉高祖和项羽，当时看了秦始皇的那种威仪以后，汉高祖心里面就起了"大丈夫当如是乎！"的念头，项羽更直截了当起了"取而代之"的念头，名位就有这样反的一面，正如老子的话："夫礼者，忠信之薄而乱之首。"人的本质差了，就提倡礼，但是有了礼，制度规范是很好，可也是倡乱的开始。从汉高、项羽看了秦始皇的威仪所起的念头就件事，老子的这句话是可信的了。

重法制的流弊

法者，所以齐众异，亦所以乖名分。——反法也。议曰：《道德经》云：法令滋彰，盗贼多有。贾谊云：法之所用易见，而礼之所为至难知也。又云：法出而奸生，令下而诈起，少匕乖分也。

这是讲法治的道理，每个人处处规矩，每人都有他的守则或范围，本来很好，可是毛病也出在这里，正如《道德经》上老子说的："法令滋彰，盗贼多有。"一个社会法令越多，犯法的人越多，法令规定越繁，空隙漏洞毛病愈大，历史上秦始皇的法令那么严密，还是有人起来革命。汉高祖一打进咸阳，把秦始皇的法令全部废了，约法三章，只有三项法令：杀人者死，伤人及盗抵罪。很简单的三条，老百姓就服了他，所以贾谊也说，法令越严密，犯法的人也越多起来，有的人要做坏事之前，先去找法令的漏洞做根据，做出来的坏事就变成合法的，法律不能制裁他。法规定了，有时反而容易作假，真正会犯法的人，都是懂法的，法令对这种人毫无办法，这就是乖分。

刑赏的流弊

刑者，所以威不服，亦所以生次暴。——反刑也。

刑与法不同，刑是杀人，或拘留人，是处罚人，给人精神上、肉体上一种痛苦的处罚。这是以刑树威、遏阻那些不守法的人。但是执行的人，会滥用刑法来欺负别人，有时好人也会受到刑法惩罚的痛苦，这便是刑的反作用。

赏者，所以劝怎能，亦所以生鄙争。——反赏也。

有功奖励，本来是好事，但奖励也会产生卑鄙的竞争。得奖的人，与没有得奖的人，常常会争功、争赏，而争得很鄙俗，所以行赏也有好有坏。

学识的流弊

文子曰：圣人其作书也，以领理百事，愚者以不忘，智者以记事，及其衰也，为奸伪，以解有罪而杀不辜。——反书也。文子曰：察于刀笔之迹者，即不知理乱之本。习于行阵之事者，即不知庙胜之权。庄子曰：儒以诗礼发冢。大儒曰：东方作矣！事之何苦？小儒曰：未解裙襦，口中有珠。诗固有之曰：青青之麦，生于陵陂，生不布施，死何含珠，为接其鬓，压其(岁页)（音许秽反），儒以金椎控其颐，徐别其颊，无伤。中珠。由此言之，诗礼乃盗资也。

文子说，上古时的人，造了文字，有了知识。为什么作了书，要教人懂得文字？文字教育的目的，是使人有知识、懂事。使笨的人思想能够开发，不要忘记过去的错误，聪明的人知识学问高了以后，能够懂事。可是相反的，等到知识越广博，作奸犯科，作假的本事也越大，懂了文字，有了知识以后，犯法的也许就是这些人，而且有理论，讲得出道理来，有罪的人他可以说

成没有罪，好人可就受害了。最着名的，如清代小说中的四大恶讼师，以一个字之差，就可以变更一个人有罪或无罪，由此可见一个当公务员的，手里玩笔杆的，有时候真厉害，真可怕，尽管现代是新式公文，还是要小心，不能随便用字，有时候一个字的关系都非常大。老一辈的人常说“一字人公门，九牛拖不出。”可见其严重，这就是文字效用相反的效果。

文子更进一步说，有些人做幕僚出身，专门在文字上挑剔的，笔比刀还厉害。在公文上是完全办对了，也符合法令，可是这件公文出门以后，会造成社会的紊乱，会使人造反。所以会办公文的人，不一定懂得政治，等于学军事会打仗的人，不知道国家的整个政策和战略一样，所以“察于刀笔之迹者，即不知理乱之本；习于行阵之事者，即不知庙胜之权。”这两句话是名言，要特别注意的。

盗窃死人以自豪

下面是举的一个很有趣的例子，又举出庄子来了，庄子是很会挖苦人的，这个故事记载在《庄子》的外篇里面，这个故事很妙，他说读书人没有一个好人，都是在挖开死人的坟墓，偷死人的东西据为己有，包括我们自己在内，都是把死人坟墓里的东西挖来，当成自己的，在这里吹。这个故事说，老师带了学生，去挖前辈一个读书人的坟墓，挖了一整夜了，老师站在旁边问道：天都快要亮了，你挖得怎样，拿到了东西没有？学生说：已经挖开了，看见了死人，不过不好意思脱他身上的衣服，可是他的嘴里含着一颗宝珠，这颗宝珠一定要挖出来才行（我们今天所讲的，都是古人吐出的口水，我们将这些残余的唾沫拿来，加一点化学作用，就变成自己的学识在这里吹，这就叫做学问，也就是庄子所说死人口里的宝珠）。老师一听见学生说死人嘴里有珠，就说这有道理，古人说的，绿油油的麦子，要生长在旷野的山坡上，人生也要在活着的时候，显现出现实的美丽来，可是坟墓里的这个家伙，生前那么悭吝，向他请教他都不说，死了嘴里却还含了一颗宝珠，快把他的珠子拿来！可是，小子得小心地偷，你先把他的头发抓住。压开他下巴的两边，然后用铁钉撑开他的嘴。慢慢张开他的牙关，他的尸骸骨头弄坏了没有关系，可是他嘴里那颗宝珠，千万要小心拿来，不要毁损。

这是庄子在骂人。试看各种文章，里面“孔子日”就把孔子嘴里的珠掏出来了，“柏拉图说”就把柏拉图嘴里的珠掏出来了，都是偷死人嘴里的宝珠。读书人都是这样教学生，这样说起来，知识毫无用处，越有知识的人，越会做小偷。还有，自己有一肚子好学问，着一本书，流传千古，还不是又被后代的人偷去。没有学问还没有人来偷，如果嘴里含一颗宝珠，死了以后，棺材还被人挖出来。暴君就专搞这一套。

这故事把天下读书人都骂尽了，但是也使我们懂了一个人生的道理——一切的努力，都是为别人作准备。

福利社会的事

其作囿也，以奉宗庙之具，简士卒，戒不虞。及其衰也，驰骋弋猎，以夺人时。——反囿也。齐宣王见文王囿大，人以为小，问于孟子。孟子曰：周文王为囷，方七十里，刍荛者往焉，雉兔者往焉，与人同之，民以为小，不亦宜乎？臣闻郊关之内，有囿方四十里，杀其麋鹿者，如杀人之罪，民以为大，不亦宜乎？楚灵为章华之台，伍举谏曰：夫先王之为台榭也，榭不过讲军实，台不过望氛祥，其所不夺穑地，其为不反财用，其事不烦官业，其日不妨事务。夫为台榭，将以教人利也，不闻其以匮乏也。

中国古代的囷，是帝王宫廷所造的大花园。造囷的第一个宗旨，奉宗庙社稷，把祖宗的牌位摆在里面，作为国家的象征。另外一个宗旨，是“简士卒”训练部队，以戒备国家的不时之虞，防止随时随地意想不到的变乱事故。这本来是好的。可是国家到了鼎盛的时候，这种戒备的心理松弛了，失去了警觉性，练兵的操场，变成了运动场，最后还被敌人占领去了。这就是造囿的反效果，所以天下事都有正的一面和反的一面。

孟子讲故事

在历史上也有囷的故事，齐宣王看见以前文王的囿大，可是一般人还以为太小了，就问孟子这是什么道理？这一段读过《孟子》的都知道。中国上古周朝的时代，虽然是皇帝的专制政体，他修的囿，是与民同乐的公园，到春秋战国以后，就没有公园了，变成皇帝私人玩赏的地方。我们中国现在的公园兴起，老实说是近百年来受了西方文化的影响，而历史上我国在周代以前的文化，本来就有公园，所以孟子告诉齐宣王，造公园与民同乐、同利益，大家自然会认为方圆七十里的公园还太小了。他同时对齐宣王说，听说你修的囿，方圆只有四十里，里面养了许多动物，小羊、小鹿之类，如果老百姓打猎杀了小鹿，你就要把打猎的人抓来，如同惩罚杀人犯一样抵罪。所以老百姓会讨厌，因为你只是私人的享受，何必修那么大的花园。

楚灵王的故事

另一个历史故事，楚国的灵王修章华台，伍子胥的祖父伍举反对，他对楚灵王提出意见说，照中国文化的道理，我们的大建设，修建大广场，是讲军事，为训练部队用，建筑高台是研究天文用的。可是尽管国家需要这样大的建设，还是有四个条件，就是第一不能占用老百姓用来种田的土地；第二这项建筑的经费，不伤害到国家的财政；第三对于工程，雇用老百姓来做，并不妨碍到公私的事情；第四在时间上，绝不在农忙的期间动工。所以一个国家伟大的建设，是教人有利于社会，这样国家进行的伟大建设，不但不会招惹民怨，甚至都将成为百姓感戴颂扬的对象了，就不会发生国家财政上有所匮乏的问题了。

我们现代是以民主政治为基础，尤其近几十年来的政治观念，当然到了最进步的时候，而在古

帝王时代，就有这许多毛病，这都是讨论古代政府在建设方面的反效果给予我们历史教训的经验。

尚贤的流弊

其上贤也，以平教化，正狱讼，贤者在位，能者在职，泽施于下，万人怀德。至于衰也，朋党比周，各推其与，废公趋私，外内相举，奸人在位，贤者隐处。——反贤也。太公谓文王曰：君好听世俗之所举者，或以非贤为贤，或以非智为智，君以世俗之所举者为贤智，以世俗之所毁者为不肖，则多党者进，少党者退，是以群邪比周而蔽贤，是以世乱愈甚。文王曰：举贤奈何？太公曰：将相分职，而君以官举人，案名察实，选才考能，则得贤之道。古语曰：重朋党则蔽主，争名利则害友，务欲速则失德也。

在诸子百家中，墨子主张贤人的政治，“尚贤”、“尚同”是他主要的思想。历史上的政治哲学思想，都是圣贤的政治哲学。现在这里的反贤，并不是反对圣贤政治，而是说太过分了，太偏重了，就会出问题。正如孔子说的“矫枉过正”，矫枉到超过了正的分寸，又是偏了，尚贤也是一样，原文“上贤”的“上”与“尚”通，就是重视的意思。在尚贤政治好的一面，是平教化。社会的教育文化到最高的水准，社会安定，没有犯罪的人，所以“贤者在位，能者在职”，这是中国政治的大原则，最终的结果，就是“泽施于人，万人怀德”八个字，使全民得到这种政治所产生的福利。而在另一面，光讲贤人在职，贤能与不贤能的人，好人或不好的人，很难分别，如果走偏了，好人与坏人往往也会结成一党。比如历史上很有名的党祸，在汉、宋两代都很严重，宋代乃至有一度立了党人碑，连司马光、欧阳修，这一班历史上公认为正人君子的，都列名在党人碑上，几乎要杀头坐牢的！而我们现代从历史上来看宋代的党祸，双方都不是坏人，这两派都是好人。另外一派的领袖王安石，历史上说他如何如何坏，其实也说不出他什么坏的事实，只是说他的政策不对，当时实行得不对，但是我们政治上的许多东西，如保甲邻里制度，就是他当时的这一套制度，他的收税原则也没有错。王安石本人，既不贪污，又不枉法，自己穿件衣服都是破的，虱子都在领口上爬，爬到衣领上去，被宋神宗看见，都笑了。三餐吃饭，都只吃面前的一盘，一则是因为近视，看不见对面的菜，更重要的是从来不求美食，对于物质的生活，没有什么过分的需求。可是在宋代他形成了那么大的朋党，只是政治意见不相投，而成为很严重的问题。朋党则比周，同一政治意见的人，会互相包庇，每人都推荐自己信任的朋友，拉自己的关系，结果就废公趋私，变成一个大私的集团，内外挟制，而被坏人利用这个团体，把好人当招牌，安安稳稳坐在上面，替坏人做了傀儡。这就成了贤人政治的反面。

姜太公论派系问题

接下来引用姜太公对文王的建议，作为这个道理的伸论。姜太公告诉周文王，如果完全听信社会上一般人的推举，社会上都说某甲好，就认为某甲好。但社会的这种舆论，不一定有标准，因为群众有时候是盲从的（古代是如此，现在用在民主政治，更要注意）。有时候非贤为贤，并不是真正贤人，因为社会关系多，制造他变成一个贤人的样子，乃至于并不是大智大才的人，也会被社会制造成智者的样子。如果根据社会上这种舆论，领导人便公认这样就是了不起的人，以为就是贤人，就有问题。相反地，对于世俗一般人认为不对的，也跟着大家认为这人就是不对的话，那么拥有多数群众的就能进身，群众少的就会被斥退。于是一班坏人可利用这种机会，彼此结合，遮蔽了贤者之路。因此世乱愈来愈甚了。这也就是说，无论古今中外，人相处在一起，自然就会结党，派系就出来，所以姜太公提出这个意见。

文王问他：我专用贤人，这就好了吧？姜太公答覆文王：做领导人的要公平，人与人之间，两三个人在一起，派系就出来了，所以不能怪他有派系。人的社会就是如此，主要在于领导人的公平，将与相，文的武的，制度职务处理得好，在职务上，为政治的需要而找人才。“以官举人”这句话不要轻易放过。看懂了人事，再回过头来看历史，几十年前出来做事的，哪有现在的困难？那时有什么考试？只要找到关系，写一封介绍信，没有缺额，也因人而设官。而政治上轨道的时代，则以官举人，真需要人办事，职务确定了，才找适当的人才，绝不因人情的关系，而另外设一个官。要规规矩矩，不可以乱来。我们看周代八百年初期的政治，确是“案名察实”，脚踏实地，用人绝不讲人情，选他的才干，考察能力，所以这里的“贤”是实用的人才，稍有不同于四书中，孔孟所讲的贤人，这里的贤包括才、能、品格在内。这样才是获得有才能、好品格人才的方法。最后引用三句古话：“重朋党则蔽主，争名利则害友，务欲速则失德。”这三句话是中国文化的精神，小自个人的修养，大至政治的修养，都要特别注意。一个时代，如果派系倾轧，只以小圈子利益为主，互相朋党，则蒙蔽了领导人，重视了权利、地位的名义和利益，有时就会伤天害理，害了好朋友。万事不可求速效，办一件事若要马上得到效果，为了赶成绩，就伤害到别人，伤害到职务，乃至扩大伤害到国家社会，就出了大毛病。

不能善用所长的五反

《韩诗外传》曰：夫士有五反，有势尊贵不以爱人行义理，而反以暴傲。——反贵也。古语曰：富能富人者，欲贫不可得；贵能贵人者，欲贱不可得；达能达人者，欲穷不可得。梅福田：存人所以自立也，重人所以自塞也。

家富厚，不以振穷救不足，而反以侈靡无度。——反富也。

资勇悍，不以卫上攻城，而反以侵凌私斗。——反勇也。凡将帅轻去就者，不可使镇边，使仁德守之则安矣。

心智慧，不以端计教，而反以事奸饰非。——反智慧也。说苑曰：君子之权谋正，小人之权谋邪。

貌美好，不以统朝莅人，而反以蛊女从欲。——反貌也。此五者，所谓士失其美质。

这里是讲士的五反，古代的所谓士，以现在来勉强解释，包括了一切知识分子，不过一说知识分子，很容易误为限于读书人，其实不然，无论文的武的都称为士。

这里提到古书的《韩诗外传》里一段文章：一个人有五反，贵、富、勇、智、貌等五种相反的一面。

有些人，有了势力，地位高了，譬如一个人穷小子出身，到了尊贵的时候，本来应爱护别人，爱护朋友，但是他反而不爱护别人，也不爱护朋友，而且做事不照义理，反而骄傲起来，脾气也暴躁起来，这是反贵——第一反，就是说人没有把握永远不变的，看别人，看历史，看社会，乃至看自己，都没有把握不变。现在自己可怜兮兮的，还很自我欣赏，说不定到达了某一个位置，观念就整个变了。所以要在富贵功名，或贫穷下贱，饥寒困苦都永远不变，保持一贯精神的做法，是很难做到的。但有势尊贵以后，反转来不爱人，不行义理，反而变得暴傲，这就是贵的反面。

这里又引用中国古人的老话，“富能富人者，欲贫不可得”等三句，乍看之下，好像不可能，但从经验中体会事实就是如此。有钱的人，在他富有的时候，还能够帮助别人也富有，这样广结善缘，得道多助，自己想穷一点都做不到。一般人想，钱越多越好，有谁会希望自己穷的，这就要看个人的人生经验了。人到了有钱、有地位时，若想下来一点，却做不到。有些人运气好，追随到一个了不起的人，一步步富贵上去，想下来做一个老百姓却不可得，能够帮忙别人发达，提拔别人的人，自己想退休不干，也办不到。所以梅福（汉朝人，后来成了神仙，宁波四明山，就是他归隐成仙的地方。）说：帮忙人家，结果还是帮忙了自己，阻别人路的人，最后还是把自己的路塞了。

这一段话，仔细去思想，多处去体会就发现意义很深，把前面的古语和梅福的话，对照起来，就可以了解。这些话，并不像其他的书标榜因果的道理，而只是说人的心地要忠厚。

……

第二个是富的反面。本来，一个人有了钱财，应该帮助人家，帮助亲戚朋友，乃至整个社会的贫人。可是，有的富厚之家，不但没有帮助别人，做社会福利、公益事业，反而因家庭的富厚，侈奢无度，这是富的不好，因此有时富贵反而害了人。

……

第三是武勇的反面。有的人，勇敢彪悍，可以做军人，保卫国家，而结果走错了路，如现代青年，当太保流氓，好勇斗狠去欺负人，成为私斗，这是勇的反面。勇是了不起，但有勇的人，走偏了路，就变成大太保，乃至当强盗土匪。所以领导的人，对于勇的人才处理，国家社会该怎样培养他，要很恰当。“将帅轻去就者，不可使镇边。”如果一个将帅有勇，而行事不够慎重的话，就有“轻去就”的倾向。因为有勇，所以决策时不免参杂个人的主观好恶，而忽略了整体大局的考量。这样的将帅是不适合镇守边疆的，应该用有仁德持重的镇守边疆，才可常保边界的平安。我们再去读历史，常常看到某一将领在前方，做得非常好，突然会把他调回来，当然，也有的调错了，乃至因而亡国的。如明朝末年，熊廷粥镇守东北，把满洲人挡住了，最后皇帝被奸臣蒙蔽利用，把熊廷粥调回来，乃至论死。假如说皇帝混蛋，本来他在宫廷里长大，对外面事不全懂，实在就无话可说了。但这些职业皇帝也满聪明的，他从左右大臣那里听来的理论，比我们书本上得来的多，公文比我们看得多，他明知道不必要，可是硬把前方干得好好的将领调回来，也自有他的道理，因为犯了他内心上的妒忌。换什么人？“使仁德守之则安矣！”换一个大度雍容，有仁德、识大体的人坐守边疆，不要打起来就好了。读了这一段，再一想欧美各国的作风，都有他的道理。在我们看来，他们的这种做法全错了，但不要忘了，我们是站在我们的立场去批评，就我们目前的观点而言。而在他们的立场，只希望他这一代不乱，安于现实就好了。

由这里知道，书本上的道理到底对或不对，很难评断，同一个道理，同一个原则，用对了就有益，用错了就有害，所以知识这个东西，也是靠不住的，在乎个人的运用。

……

第四是智惠（“惠”通“慧”）的反面。聪明才智的人，心思灵敏，很有智慧，用之于正，对社会有贡献，而相反的就是奸，做作，这是智慧的反面，所以在《说苑》这部书上说，“君子之权谋正，小人之权谋邪。”权谋就是手段，手段本身并不是坏的名词，圣贤讲道德，道德也不过是一个手段，仁义也是一个手段，这并不是坏的，正人用手段，手段就正，在乎动机，存心正手段就正，存心邪门的人，即使用仁义道德好的手段也是邪。

……

第五是美貌的反面，用人先看相貌好不好，态度好不好。古今都是如此，距离我们比较近的清朝几百年历史，尤其晚清，有一个人一脸麻子，考取了进士，最后廷试，要跟皇帝见一面的时候，本来是状元，结果因为是麻子，而换了别人。风度好，相貌好，也是件好事，并不是坏事，去做外交官或政治上需要讲究仪表的人物，本来很妥当，如果利用自己的美貌去搞男女关系，去纵欲，这就是貌的反面。

总括说这五个条件，一个人够称得上士，具备了某一个条件，但是不能善用其所长，反而把优

越的条件变成所短而弄成反面的，还是很多，这就失去了士的原本素质了。

姜太公论三明

太公曰：明罚则人畏慑，人畏慑则变故出。——反明罚也。明察则人扰，人扰则人徙，人徙则不安其处，易以成变。——反明察也。太公曰：明赏则不足，不足则怨长，明王理人，不知所好，而知所恶；不知所归，而知所去，使人各安其所生，而天下静矣。晋刘颂曰：凡监司欲举大而略小，何则？夫细过微阙，谬忘之失，此人情所必有，固不许在不犯之地，而悉纠以法，则朝野无立人，此所谓以治而乱也。

这是引用姜太公的话，就明罚、暗察、明赏等三明的反面而谈治乱。

明罚，是说刑罚，管理得太严，动不动就罚。罚得严厉，大家都怕，但不要以为怕就可以吓住人，老子就提过这个原则：“民不畏死，奈何以死惧之。”人到了某一个时候，并不怕死的，所以过分使人怕，反而容易出毛病，容易发生变乱。

明察，凡事都对人看得很清楚，调查得很清楚。这就使人感觉到被扰乱、受干涉，为了避免干涉，于是逃避迁走了，不安其处，也容易形成社会的变乱，所以明察也有反的一面效果，因此中国的政治，过去总讲厚道，要宽容一点。

明赏，动不动就奖励，这样好不好？奖励过头了也不好，人的欲望不会满足的，愈来愈不满足，一不满足就会发生怨恨了，最后便变成仇敌了。

所以真正懂得道理的，对于干部的统率管理，能够做到没有好恶，过太平日子，达到平安两个字的境界，才是真正的太平。

换句话说，反经告诉我们，任何一个办法，正反两端，有如天平一样：只要有一端高一点，另一端就低一点，不能平衡，问题就出来了。

最后引用晋朝名臣刘颂的话作这五个反面的结论。刘颂说：政府中负有监督责任的人，为什么只注意大的地方，而对于一些小的地方不去注意，因为每个人小的过错，偶然的缺点，或者忘记事情，这是人的常情，在所难免的，这不能算是犯了法，不应该将这类事情，列在不可违反的范围，而纠正处罚他，否则的话，政府机构和社会上，就不会有一个称得上标准的人了。这样苛刻的要求，就算不上是清明的政治，因为要求得太过分，反而造成了乱源。在一个单位中，领导的人，自己做到清廉，自己没有嗜好，是可以的，但要求部下，每个人都和自己一样，这就不行了，这就是“以治而乱”了。

专权与嫉妒

晏子曰：臣专其君，谓之不忠；子专其父，谓之不孝；妻专其夫，谓之嫉妒。——反忠孝也。《吕氏春秋》曰：夫阴阳之和，不长一类，甘露时雨，不私一物，万人之主，不阿一人。申子曰：一妇擅夫，众妇皆乱；一臣专君，群臣皆蔽。故妒妻不难破家也，而乱臣不难破国也，是以明君使其臣，并进辐辏，莫得专君焉。

忠臣孝子，这是最了不起的人格标准，但也不能过分，过分就是毛病。所以齐国的名相晏婴，这位了不起的人物曾经说过，一个好的干部，固然对主管要忠心，可是忠心太过就变成专权了。就是说一切都要经过这一个干部，容易形成这个干部的专权，那就太过分了，两三个兄弟，都要当孝子，其中一个要特别孝，那么下面的弟弟都被比下去了，这也是不孝。古代多妻制的时候，有几个太太，其中一个独擅专房，不能容纳别人，这就是妒忌。因此忠、孝等，过分了也不好，也有反效果。所以吕不韦着的《吕氏春秋》（吕不韦这位秦始皇的父亲，原来是做生意的，后来把人家的国家都换给自己儿子，这是生意做得最大的了。他着了一本书《吕氏春秋》，实际上不是他自己作的，是他的智囊团们，把中国文化中杂家的学问收集起来编着的。书成以后公布，有谁能更改其中的一个字而改得更好的，就赏千金，公布了几个月，也没有人去改一个字，这固然是吕不韦的地位太高了，大家不敢去改，而事实上这部书是有内容的，我主张大家要读。它也是中国杂家之学的大成，杂家可不一定是坏的，正的反的，好的坏的，包罗万象，叫作杂学）书中说宇宙万物滋生靠阴阳，它生长了高丽参可以补人，也生长了毒草可以害人，并不偏向只生长一类。天下雨，需要水的地方下，不需要水的地方也下，公道得很，这就是天地无私。人要效法天地。所以当领袖的人，万民之主，不能为了一个人而偏私，申子（战国时韩国人，名不害，学本于黄老而主刑名，着书二篇，号申子，为法家之祖）也说，一个女人独占了丈夫，在多妾制的时代，其他的太太，一定发生捣乱的行为。家庭如此，国家也如此，一个臣子“专君”了，其他所有的大臣、干部都被遮盖了，所以专宠的太太，很容易破家，而专君之臣容易破国。所以一个高明的领导人，对于部下，不能只偏爱一人，偏听一个人的意见，也不专权任用一个人，凡事大家一起来，像古代车轮的支杆，一起都动，于是就不会有专君的现象了。

文武兼资论

韩子曰：儒者以文乱法，使者以武犯禁。——反文武也。曾公曰：恃武者灭，恃文者亡，夫差偃王是也。吴子曰：昔承桑氏之君，修德废武，以灭其国；有扈之君，恃众好勇，以丧社稷；明主鉴兹，必内修文德，外治武训。故临敌而不进，无逮于恭。僵尸而哀之，无及于仁矣。《铃经》曰：文中多武，可以辅主；武中多文，可以匡君。文武兼备，可任军事；文武兼阙，不可征伐。

这里引用韩非子的话，我们知道韩非子是法家，他以法家的立场，以法家的观点，认为儒家、道家以及其他各家，对社会人群，都没有贡献，一定要法治的社会才对，所以他有这两句名言，“儒以文乱法，快以武犯禁。”知识分子，读书人（儒在这里不是专指儒家）学问又好，又会写文章，文章写多了，思想也多了，能言善道，很会辩论，于是以文学知识，扰乱了法令。讲侠义的人，动辄老子拳头大，用武勇把不平的事压平了，所以重武侠的人，专门破坏了法令，因之法家看起来，文武两方面都不对，都是不守法，这也是反文反武的一面之辞。

这里引用几个人的话。曹操说：一个国家，专门依靠武力的，最后弄到自己亡国灭种。看到现代史上，二次大战，当年的德国、日本，都是“恃武者灭”。专门好文的，最后也是亡国，不注重军事国防，如吴王夫差，鲁国的偃王，都是只提倡文化，不注重国防的，而最后败亡，这是“恃文者亡”。吴起的兵法上所以说，上古时候承桑氏（即穷桑氏）这个国家的皇帝，治理国政，专门讲道德，废弃了武功，结果是亡国，又如夏朝的有扈，则专门讲究武功，好勇，结果也是亡国，因此文武两事不能偏废，高明的领导人，看到了这个道理，就一定以“内修文德，外治武训”八个字作政治的最高原则。军事国防是不能缺少的，文化是国内的政治中心，对外要注重国防，随时准备作战，敌人不敢打进来，自己端恭而作，非常清明，供奉殉国的忠烈；激励人民有尚武的精神，也不损害于仁德。

《钤经》（即《素书》，又名《玉钤经》）上说，文武兼备。不但国家如此，个人也是一样，中外历史上，真正的大将，都是文武兼备，光有武功而不懂文的，只是战将，不是大将。文武兼阙的，也就是文武都不够的，不可征伐，不能做大将。

人与牛的故事

子路拯溺而受牛谢。孔子曰：鲁国必好救人于患也。子贡赎人而不受金于府。（鲁国之法，赎人于他国者，受金于府也。）孔子曰：鲁国不复赎人矣。子路受而劝德，子贡让而止善。由此观之，康有所在而不可公行。——反康也。匡衡云：孔子曰：能以礼让为国乎？何有？朝廷者，天下之桢干也，公卿大夫相与修礼恭让，则人不争；好仁乐施，则下不暴；上义高节，则人兴行；宽柔惠和，则众相爱。此四者，明王之所以不严而化成也。何者？朝有变色之言，则下有争斗之患；上有自专之士，则下有不让之人；上有克胜之佐，则下有伤害之心；上有好利之臣，则下有盗窃之人，此其本也。

这与廉洁或贪污有关，廉与不廉，这中间很难分辨，这里就举中国文化的历史故事：孔子的学生子路，有一次救了一个落水的人生命，这个落水的人，是一个独子，他家里非常感谢，谢了他一头牛。子路非常高兴地接受了这头牛，大概杀来墩牛肉给老师吃（一笑）。面孔子对于这件事奖励子路，说子路做得对，这个风气提倡得好，将来鲁国的人，都愿意救人了，救了人有牛肉吃，这样很好嘛！子贡比子路有钱，当然，子贡的个性也不同，依鲁国的法令，当时的奴隶制度，赎人回去，奴主应该收赎金的，可是子贡不收赎金，孔子责备子贡做得不对。这两件事，子路收了别人的红包，孔子说他收得对，提倡好的风气是劝德，而子贡这样做应该也没有错，他谦让嘛，自己有钱，不收人家的钱。可是这样一来，就使别人不敢随便赎人了，所以有时候做好事很难。由这个道理看起来，人应该廉洁，不苟取，一点都不要，这是对的，当然，不可以提倡贪污，不过有些时候，像子贡的不受金于府，也不可以公然做出来，不然就会收到廉而过清的反效果。

匡衡论政风

汉朝的匡衡（匡衡上疏是历史上有名的故事，汉武帝是非常英明的皇帝，而匡衡这个年轻的读书人，当时提了好几个报告，指出汉武帝这样不对，那样不对，这要更改，那要更改，汉武帝非常重视。）就说：孔子说过以礼让治国很难得。孔子所以这样说，是因为中央政府，是天下的中心，对下面的风气，有很重大的影响作用，如果在中央政府中的重要干部，彼此之间都很礼貌，很有风度，影响到下面的社会，就不会彼此纷争：上面的人好仁乐施，下面的人就不会粗暴犯上；上面的人提倡节义，有高度的节操，下面的社会风气，则会跟着好转过来；上面宽厚柔和，下面彼此就有爱心。这四点，就是英明的领导人用不着以威严来下命令，而以自己的行为，使政治风气好转，下面就自然会受到感化。什么理由呢？因为在中央政府中的大臣们，如果意见不同，讲话时吵得脸红，于是影响到下面，就发展为打架了。上面的人如果喜欢独断独行，影响到下面的人一点都不谦让。上面如果有克胜争功的风气，下面的人就会产生伤害别人的心理，上面的人好利，到了下面就变成偷了。这是说上位者的作风，就是政治风气的根本。

更上一层楼的道理

慎子曰：忠未足以救乱代，而适足以重非，何以识其然耶？曰：父有良子而舜放瞽瞍，桀有忠臣而过盈天下，然则孝子不生慈父之家（六亲不和有孝慈），而忠臣不生圣君之下（国家昏乱有忠臣）。故明主之使其臣也，忠不得过职，而职不得过官。——反忠也。京房论议，与石显有隙，及京房被黜为魏郡太守，忧惧上书曰：臣弟子姚平谓臣曰：房可谓小忠，未可谓大忠，何者？昔秦时，赵高用事，有正先者，非刺高而死，高威自此成，秦之乱，正先趣之。今臣得出宁那，唯陛下毋使臣当正先之死，为姚平所笑，由此而观之，夫正先之所谓忠，乃促秦祸，忠何益哉？

慎到是战国时一位道家的人物，这里是他论忠的一段话，忠孝过分了就是毛病。他说：任何一个时代，并不希望出一两个特别的忠臣。标榜忠臣固然是对的，但我曾说过，少讲文天祥这班忠臣，听了令人泄气。文天祥并没有错，应该标榜，但是要大家都做文天祥，对吗？文天祥那个时代是没有结果的啊！我们为什么不提倡汉朝、唐朝、宋朝、明朝开国时候的那些大臣呢？

我们只是欣赏忠臣，可不想忠臣的那个时代背景如何？那个背景是很惨痛的。所以慎子说：忠臣并不能救乱世，这个道理在哪里？如尧、舜、禹三代，是了不起的圣人，而舜的父母都很坏，可不能认定这一对老头子、老太婆绝不会生好儿子，他们生了一个圣贤的儿子——舜。尧是圣人，但他的儿子很坏。桀是夏朝最坏的皇帝，他下面有不少忠臣，而他在历史上的过错却是那么大，所以孝子不生慈父之家，家庭好了，父慈子孝，那里会特别显出孝行来呢？老子说的“六亲不和有孝慈”，家庭有了变故的，才显示出孩子的孝行来，我们可不希望家庭有问题。再看国家，岳飞是了不起的忠臣，可是我们并不希望有岳飞那样忠臣的结果。岳飞如果生在好的时代，处在好的领导人，好的同事之间，不过是一个贤贞的大臣而已，老子说“国家昏乱有忠臣”，我们只希望有岳飞这样一个坚贞的大臣，可不希望国家昏乱。

一个单位有好干部，也是因为有坏干部比较，才显示出来的。因此，一个英明的领导人懂了这个道理，他领导部下，要求部下，忠是要忠，可是要在职务范围以内尽忠，不要超过职务范围以外。讲到这里，就得引述历史的例子来作证明了：大家都知道岳飞是忠臣，岳飞的冤枉那还了得，其实秦桧也未尝没有冤枉，虽然岳飞是秦桧害死的，而事实上秦桧也是奉命承旨才这么做的。因为宋高宗已经对岳飞不满，岳飞犯的错误就是忠过职了，第一他的口号，“直捣黄龙，迎回二圣。”试想高宗对这口号是什么味道？直捣黄龙可以，但是要把二圣接回来，高宗这个皇帝还干不干呢？岳飞直捣黄龙就好了，迎不迎二圣，是赵家的家务事，就不必去提了。第二个错误，岳飞在前方当统帅，硬要干涉皇帝的家务事，劝高宗赶快立定太子。岳飞这些建议真是忠，完全是好意，可是超过了他的职权，使高宗受不了。所以忠不得过职，而有所建议也不要超过职权的范围以外，不要干涉到别的事。这是过忠的反面。

京房的故事

接下来再举出历史的故事来引证这道理。我们研究历史，可不是大学里历史系的方向。这里是套了三段。第一是汉朝京房这个人。第二是引用赵高的故事。第三是京房假托学生的话。京房他也是汉朝一个了不起的人。后世研究《易经》的专家，还没有能超过他的。他是易学象数的大师，他博通《易经》，但最后是被害而死的。京房学《易经》的老师是焦赣（延寿），是汉易的大师，也是有前知之能的，京房跟他学《易经》的时候，焦赣就断定了京房这位学生喜欢谈论先知，将来会不得好死的，所谓“先知者不祥”。有些人不想求先知，算命、看相、卜筮这些都是先知，能先知的人都不太好。

石显也是汉朝有名的大臣，他和京房两人在中央政府，政见不同，互相有嫌隙。后来京房垮了，下放出来到外面——魏郡作官，离开中央政府，而石显还在中央。这一下京房害怕了（由这句话，就可知京房的《易经》还没有学通，如果学通了《易经》，对于功名富贵，对于人生患难，还会那么忧愁，那么学《易经》还有什么用？这个修养就不够了，表示他的《易经》还是没有真正的学通），就上书给皇帝说，我的学生姚平对我说，我只是对你小忠，还说不上是大忠。他说，这是什么道理呢？以前秦始皇的时候，赵高用事，有一个名正先的人，反对赵高，而被赵高杀了，从此赵高在政治上的威信建立起来了，而秦二世到后来的乱，也可以说是由正先所促成的。这个话讲得多深刻，换言之，秦二世的时候，赵高想要造成自己的政治势力，被正先看出来了，想在赵高在政治上的力量没有形成的时候，揭发他的阴谋，可是赵高杀了正先，反而促使赵高建立了政治上的权威，而形成了政治的派系。所以秦之乱，实际上等于正先所促成的，而现在我京房，奉你的命令出来做地方官，希望你不要听左右的人乱讲，把我当正先一样杀掉了，那样，我的学生还会笑我。（京房这些话说得多窝囊，读历史读到这些地方，不免掩卷一叹，人为什么把做官看得那么重要？！）这一段的结语说，由京房所引正先的这个故事看起来，正先揭发了赵高的阴谋，这是对秦始皇的忠了，可是这忠的结果，是自己被杀了，而促成了赵高建立起政治上的党羽和权力。那么愚忠有什么益处，相反的结果更坏。反经就是告诉我们，做任何一件事情。要注意到反面的结果，作人也好，做事也好，尤其是政治上，事先就需要注意到反面的流弊。

庄子的着作权被盗

庄子曰：将为(月去)箧探囊发匮之盗，为之守备，则必摄缄縢，固扃囗。此代俗之所谓智也。然而巨盗至则负匠揭箧，担囊而趋。唯恐缄縢扃囗之不固也，然则向之所谓智者，有不为盗积者乎？——反智也，孙子曰：小敌之坚，大敌之擒也。

上面这段书，是庄子的话，或是鬼谷子的话，很难确定，但早已见于《庄子》外篇。这一章一般人是避免讲的，但是人人都知道。历史上懂得权谋的人，没有不知道的，反派的人知道，正派的人也知道，谁都不肯明说，也不大肯讲授。

《庄子》分“内篇”、“外篇”、“杂篇”。“内篇”是讲道，讲修道的。中国的道家很妙，军事学谋略学等，都出在道家。虽然内篇是讲道，连带也说到外用，中国文化所谓“内圣外王”之学，外王就是讲外用，其实这个名词不是儒家的，而是出自《庄子》的观念。我认为中国一般大儒家表面上是讲孔孟之学，实际上骨子里都是道家的思想。外面披了一件孔孟的外衣，但是绝不承认。一般人之不大肯讲授《庄子》，和不愿意讲授《长短经》一样，学的人如果观念弄错了，就可能学得很坏。本身是教人走正路，可是揭开了反的一面给人知道，如现代李宗吾的“厚黑学”，目的是教人不要厚脸皮，不要黑良心，殊不知看了“厚黑学”的人，却学会了厚黑，变成了厚黑的人，那就很糟了。《庄子》这部书也是这样。

这里引用《庄子》的话，但据别本《长短经》资料，是鬼谷子的话。我们先要对这本《长短经》，有一个基本观念，了解它不是注重考据，而偏重于所引用文句的理论内容。也许他确有所见，是鬼谷子的话，也说不定，但在这里我们不想多去考证。其次《庄子》“内篇”、“外篇

”、“杂篇”中，只有“内篇”真正靠得住是庄子自己的着作，“外篇”就不一定是他的着作，“杂篇”就更靠不住了。但是一般人真正用得着的是“杂篇”。古代的成功人物，多半都熟读它。在“外篇”、“杂篇”中有许多不是庄子所着。可能是别人写的，至于是不是鬼谷子的，则是一个问题，只有在《长短经》里指出是鬼谷子说的，这段话是中国文化里很有名的一段文章。现在译文已经很多了，他的内容是：

做强盗、小偷、扒手的人，是弄坏人家的皮箱，撬开人家的柜子，或从人家的口袋里偷东西。于是一般人，为了预防这些人来偷窃，有了财物，都妥当地存放好，放在保险箱、衣橱这些地方，还要在外面用绳子捆扎起来，打上死结，或者加上锁，锁得牢牢的，这是大家都想得到，都会这么做的。可是遇到了大强盗的时候，整个皮箱、保险柜都搬走，这时强盗还唯恐箱子、柜子锁得不牢，越锁得牢，对强盗越方便，越有利，免得零零碎碎，太麻烦。那么刚才所说的一般人锁牢捆好的防盗智慧，不是为自己保护是为强盗保护了，这就是聪明智慧的反作用。同样的道理，像有一位我教过五六年的外国学生，现在巴黎大学教书的法国女孩子，最近从法国来看我，问起还教不教外国学生，我笑着告诉她已经关门了，因为怕有一天，我们中国学生，必须去巴黎大学，把中国文化学回来。我们在这里辛辛苦苦整理自己的文化，一旦碰到外国的强盗，连箱子都被他搬去了，就是这个道理。而事实上已经有一些朋友的孩子，到外国去学中国历史、中国文学了。这是就文化方面而言，其他方面很多是这种情形的，譬如政权也是这样。庄子的文章就是这样，他说了正面的，可是马上可以看出反面的东西来。“其所谓圣者，有不为大盗守者乎？”圣人的保存文化，也是为大盗而储蓄的，因此智慧聪明的反面，也非常可怕。所以《孙子兵法》上也说，作战时，敌人的装备越好，对我们越有利，因为一旦把敌人打垮了，装备也拿过来了，那么敌人就变成是替我们装备，所以“小敌之坚，大敌之擒也。”

那么何以知道自己的保护、储蓄，只是为大盗而保护、储蓄呢？历史上有一件事可以证明。

田成子窃齐的故事

其所谓圣者，有不为大盗守者手？何以知其然耶？昔者齐国，邻邑相望，鸣狗之音相闻，罔署之所布，耒耨之所刺，方二千余里，阖四境之内，所以立宗庙社稷，治邑屋州间乡里者，局尝不法圣人哉？然而田成子一朝拭齐君而盗其国，所盗者岂独其国耶？并与圣智之法而盗之，故田成有乎盗贼之名，而身处尧舜之安，小国不敢非，大国不敌诛，十二代而有齐国，则是不独窃齐国，并与其圣智之法，以守其盗贼之身手？——反圣怯也。昔叔向问齐晏子曰，齐其如何？晏子曰：此季世，吾勿知齐其为陈氏矣！公弃其人而归于陈氏。齐旧四量：豆、区、釜、钟。四升为豆，各自其四，以登于釜，釜十则钟。陈氏三量，皆登一焉，钟乃大矣。以家量贷，而以公收之。山木如市，弗加于山，鱼盐蜃蛤，弗加于海人三其力，二于公而衣食其一，公聚朽蠹而三老冻馁，国之诸市，屦贱踊贵，人多疾病，而或燠休之，其爱之如父母，归之如流水，欲无获人，将焉避之。

齐是姜太公的后代，最初姜太公帮助周武王，打下了天下，平定中国，周武王分封诸侯，姜太公被封在齐国，现在山东的东部，在那个时候，齐国土地贫瘠，是没有人要的地方，周朝对姜太公的酬劳，只是如此而已。这时姜太公已将近百岁了，只好去就国，但走在半路上不想去了，碰到旅邸的主人，可能是道家的隐士，年龄也很大了，看见姜太公一脸颓废灰心的样子，于是劝姜太公赶快去接事，并且要好好地做，不能有埋怨的心理。就凭了这一句话，姜太公听了心里当然懂，倒霉就倒霉，只有绝对服从，这才去就国。姜太公到了这样穷的地方怎么办呢？于是发明了把海水煮成盐，并且开矿，进行现代所说开发资源的工作。古代盐铁是经济上最主要的物资，齐国靠海，出产渔盐之利，因此后来到了春秋战国时期，齐国成为最富的国家。

现在这里写到春秋末期齐国的富强繁荣，渔业农业发达，地方又大，建立国家的一切政治规章制度，都是依照他们先世的圣人——太公望的做法，一点都不错。可是不料出了一个大强盗——田成子，齐国后来就亡在田成子手里，田成子叛变，杀了齐国的皇帝而自称齐王，偷来了齐国这个国家，而田成于所偷的，又岂但是齐国，并且把齐国几百年来，好的政治规章制度，都偷过来用上了。所以历史上虽然骂田成于是窃国的强盗，但是田成子却安安稳稳地做了齐王、齐国的大老板。当他有权势在手上的时候，国际上一样地恭维他，一样地承认他了，到底他还传了十二代。由这个例子看，田成子不但偷到了齐国，连齐国历史政治的经验都偷到了。

晏子论权

齐国将到末期了，叔向问齐国的名宰相晏子，齐国的前途如何？晏子说，这已经是没落的时代。这里古文称季世，因古文以孟、仲、季来代表大中小或先后次序，而最小或最后的又称叔；古文上的叔世，也就是末世的意思。季世即没落的时代。这里晏子是说，齐国已经到了没落的时代了，走下坡路了，他不能不说齐国要归陈家了。这时陈家是齐国的大夫，特权阶级，后来叛变。晏于说，现在齐国的政府对人民不关心，民心都归顺了陈家。以度量衡这件事来说，齐国的量数，原来分为豆、区、釜、钟四级，以四升为一豆，依次逢四进位，到釜的时候，则以十釜为一钟。而陈家居然创出自己的量制来，从豆到釜不用进四而都加一，成为逢五进位，所以钟的量在观念上更大了。他以家制贷放出去，以公家的量制收进来，说是用大斗贷出、小斗收回的方法，使民心归服。山货木材，海产鱼盐，从产地到市场不另加税，以利人民。而在齐侯统治下，一般人出三分力量，两分归公，只有一分留作私有。结果公家的东西多得都朽蛀了，但是负责公务的三老，却穷到饭都吃不上，整个国家弄到穷的愈穷，富的愈富。外加齐国刑罚太滥，多有断脚之刑，断脚的人太多，形成“履贱踊贵”，普通人穿的鞋子反而不如断脚者专用的“踊”价格贵。对一般人的痛苦，陈家却能安慰救助，所以大家都喜欢陈家，所有的人心，都被陈家骗去了，齐国的祸乱，恐怕难以避免。

这里看到经济的关系，社会的关系，与政治关系的重要。齐国虽有晏子这样有才具、有道德的宰相，但当民心归向陈家形成后，也是没有办法，正如《庄子·(月去)箧》一章中说的，齐国被陈家这一个扒手给扒掉了，而陈家的扒窃方法，是由经济方法向收服民心下手的。

圣盗同源

跖之徒问于跖曰：盗亦有道乎？跖曰：何适其无有道耶？夫妄意室中之藏，圣也。入先，勇也。出后，义也。知可否，智也。分均，仁也。五者不备而能成大盗者，天下未之有也。

盗跖，是代表强盗土匪坏人的代名词，在古书上常常看到这个名词，并不是专指某人的专有名词，而是广泛的指强盗土匪那一流坏人。我们平常说“盗亦有道”。这句话的由来说出在《庄子》这一段。

强盗问他的头目，当强盗也有道吗？强盗头说，当强盗当然有道。天下事情，那里有没有道的？当强盗要有当强盗的学问，而已学问也很大，首先在妄意——估计某一处有多少财产，要估计得很正确，这就是最高明——圣也。抢劫、偷窃的时候，别人在后面，自己先进去，这是大有勇气——勇也。等到抢劫偷盗成功以后，别人先撤退，而自己最后走，有危险自己担当，这是做强盗头子要具备的本事——义也。判断某处可不可以去抢，什么时候去抢比较有把握，这是大智慧——智也。抢得以后，如《水浒传》上写的：大块分金，大块吃肉，平均分配——仁也。所以做强盗，也要具备有仁义礼智信的标准，哪有那么简单的！像过去大陆上的帮会的黑暗面，就是这样。从另一角度看，那种作风，比一般社会还爽朗得多，说话算话，一句够朋友的话，就行了。所以要仁义礼智信具备，才能做强盗头子，具备了这些条件而做不到强盗头子的或者有，但是没有不具备这五个条件而能做强盗头子的，绝对没有这个道理。

这里是引《庄子》的一段话，如果看全篇，是很热闹、很妙的，其中的一段是说到孔子的身上，内容是鲁国的美男子，坐怀不乱的圣人柳下惠，有一个弟弟是强盗头子，孔子便数说柳下惠为什么不感化这个弟弟。柳下惠对孔子说，你老先生别提了，我对他没办法，你也对他没办法。孔子不信，去到柳下惠这位强盗弟弟那里，不料这个强盗弟弟，先是摆起威风对孔子骂了一顿，接下来又说了一大堆道理，最后对孔子说，趁我现在心情还好，不想杀你，你走吧！孔子一声不响走了，因为这强盗头子讲的道理都很对，所以这里引的一段，也是柳下惠的弟弟对孔子说的，而实际上是庄子在讽刺世风的寓言。李宗吾写《厚黑学》的目的也是这样的，所以也可以说庄于是厚黑学的祖师爷。相反地来看，即使做一个强盗头子，都要有仁义礼智信的修养，那么想要创番事业，做一个领导人，乃至一个工商界的领袖，也应该如此。倘使一个人非常自私，利益都归自己，损失都算别人的，则不会成功。

后汉末，董卓入朝，将篡位，乃引用名士。范晔论曰：董卓以尴阚为情，遭崩剥之势，故得蹈藉彝伦，毁裂畿服。夫以刳肝昔卑趾之性，则群生不足以厌其快，然犹折意缙绅，迟疑凌夺，尚有盗窃之道焉。

这里又引用另一个历史故事来作说明了：

在后汉末朝，三国开始的时候，董卓在当时是西凉边疆的一名土匪兼军阀，毫无纪律，但对于权变诡谋，他都懂，当想要把汉献帝的位置拿下来的时候，就知道先礼敬人。当时社会上知名的学者，如蔡邕就是他敬重的人，所以着《后汉书》的范晔，为董卓下结论说，董卓那种野蛮的豺狼之性，又遇到汉朝的政权垮台剥落崩塌的时代，给了他机会，得以蹈藉彝伦，破坏纲常制度，毁坏分裂了中央政府的政权，像董卓这种残酷得能够吃人，刳人肝剖人趾的人，就是杀尽了天下的人，也还不够称心。但是就连这样坏的人，对于名气大的文人学者，却还懂得故意表演谦虚的一套。就在民国初年，如东北早期的军阀卢俊异，从关外到了北洋政府的时候，把带来的大批人参、皮货，从门房、副房一直到上面的大员，每人一份礼，会议的时候，什么都不懂，轮到他讲话的时候，他只一拱手说：“我叫卢俊异，初次到北京，样样不知道，全靠诸老兄！”可是这个马贩出身的军阀，就这样成功了。董卓的“折意缙绅”也就是这个手段，因此他对于汉朝的政权还想慢慢来迟疑凌夺，一点一滴，渐渐抓过手来，把它吞掉。所以不要看董卓是这样粗鲁、好杀人的家伙，他还懂得盗窃之道，怎样去偷别人东西的方法。

例如蔡邕是当时的名士，学问非常好，董卓特别把他捧起来，因此后来董卓失败了，被群众杀死，因人胖脂肪多，被人在肚脐点灯的时候，谁都不敢去收尸。蔡邕是个文人，还是去哭吊，他认为董卓尽管坏，而对自己很好，还是朋友，仍然去吊丧，结果蔡邕也因此被杀了，他的女儿文姬流落到匈奴去，后来才由曹操接她回来。

由是观之，善人不得圣人之道不立，盗跖不得圣人之道不行，天下之善人少，而不善人多，则圣人之利天下也少，而害天下也多矣——反仁义也。

由董卓这种人，对于名士学者，都知道笼络运用看来，可知“道”——仁义礼智信这个原则，好人想要成功，需要以它做为依据，坏事想要成功，也不可以违反这个原则。可是天下到底好人少，坏人多，就拿社会学、人类学的观点来看，也是事实，人性坏的多，所以耶稣、释迦牟尼、老子、孔子，才要拚命劝人做好，可也有很多人利用宗教靠宗教吃饭的，就是天下善人少，不善人多的道理。知识学问，本来是想教人走上好的路，可是坏的人多了，如一些大土匪，何尝没有知识学问？坏人知识多了，为害天下的本事也就更大了。作者的这几句结论，说得很中肯、很深刻，也很悲痛。文化学问，真是一把刀，刀的本身不一定是坏东西，刀不一定是杀人的，还可以救人，医生动手术用的又何尝不是刀，而且还非用不可，刀的本身不是问题，问题在于执刀的人，刀是如此，文化、道德、学问也是如此，这是说仁义的反面。

议曰：昔仲由为郈宰，季氏以五月起长沟，当止匕之时，子路以其私秩粟为浆饭，以饷沟者，孔子闻之，使子贡往覆其饭，击毁其器。子路曰：夫子嫉由之为仁义乎？孔子曰：夫礼！天下爱天下，诸侯爱境内，大夫爱官职，士爱其家，过其所爱，是曰侵官。

再继续讨论这个问题，举出历史事实，说明怎样做法才是正确的：

有一次子路去做郈这个地方的首长，当时鲁国的政权掌握在季家的手里，限五个月以内，开通一条运河。古代人口少，经济没落，季家这个措施，对老百姓来说，太过苛扰了。而子路的行政区内正管到这件事，为了要鼓励大家做工，公家的经费又不够，就自己掏腰包，把自己的薪水贴上，乃至从家里弄粮食来，供给大家吃。孔子听到了这个消息，马上派子贡去，把子路做好给工人吃的饭倒掉，把铁锅打毁。子路的脾气，碰到这情形，火可真大了，跑回来跟老师吵架，对孔子说，你天天教我们做好人好事，教我们行仁义，现在我这样做，你又嫉妒了，又反对我了，还教子贡来捣乱。孔子就说，子路！你不要糊涂，中国的文化、古礼，当了皇帝的人，因为天下都是自己的，便忘忆了自己而爱天下，当了诸侯，就爱自己国家以内的人民，当了大夫就只管自己职务以内的事，普通一般人，爱自己的家人，超过了范围，虽然是行仁义，也是侵害了别人的权力，所以你做错了。

从历史上看，一个精明皇帝下面的大臣是很难做的，假如一个大臣，做得很好，做到上下一致爱戴他，拥护他，皇帝只要问他一句话："意欲何为？"这大臣就受不了。就如包拯这样的忠臣，宋仁宗这样高明的皇帝，有一次包拯建议他册立太子，宋仁宗很不高兴地反问一句："你看我哪一个儿子最好？"意思是你姓包的希望我早死，可以把我儿子中和你有交情的一个捧上来，你包某人可以官做大一点揽权不成？包拯懂了他问这句话中的这些含义，所以立刻跪下来脱了帽子对皇帝说，我做臣子的已经六十几岁了，也没有儿子，这个册立太子的建议，不是为了我自己，完全是为了朝廷。宋仁宗这才笑了。当年孔子就是这个道理，看见子路做出超过范围的事情来，为子路着急，赶紧教子贡去把他煮好的饭都倒掉。

另一个历史故事：

汉武时，河间献王来朝，造次必于仁义。武帝色然难之，谓曰：汤以七十里，文王以百里，王其勉之。王知其意，归即纵酒。

汉武帝的时候，封在河间的献王，自然也是刘邦的子孙，来朝见汉武帝，穿的衣服很规矩，每一个进退动作，都很得体，很有礼貌，处处都合乎行仁由义的规矩，就自然而然地表现出庄重威严的样子来。汉武帝见了他以后，态度脸色都变得很难看，心里有所疑虑妒忌的味道，于是对河间献王说，汤武当年起来革命，不过是七十里大的地方开始的，文王开始时候的辖区也不过一百里方圆，而你现在管的地方，比他们的幅员还更广大，你好好地干吧。汉武帝这几句话，太严重了，意思是说，你努力吧，像你这样做法，有一天造起反来，一定可以推翻我了，至少将来我死了，也可以打垮我的儿子，由你来当这个皇帝了。我们从这类历史上看来，人类也很可怜，父兄叔侄之间，往往为了权力利害的相争而相杀。以哲学的观点去看人性，人实在是毫无价值的，骨肉之间感情非常好的，往往出在贫穷的家庭。一到有富贵权力的冲突，兄弟、姊妹、父子之间都发生问题，古今中外都是如此。这在一个哲学家看来，人实在太可怕了，真是六亲不认，比禽兽还不如，没有道理，这就叫做人，人这种动物又有什么意思？由此可见汉武帝的"王其勉之"这句话心理的反映。

河间献王听了汉武帝这句话，懂得他话里的意思，回去以后，就故意吊儿郎当，一天到晚喝酒，听歌跳舞，表示没有野心，以行动告诉汉武帝，你可以放心了。

由是言之，夫仁义兼济，必有分乃可。故尸子曰：君臣父子，上下长幼，贵贱亲疏，皆得其分曰理。爱得分曰仁，施得分曰义，虑得分曰智，动得分曰适，言得分回信，皆得分而后为成人。由是言之，跖徒之仁义非其分矣。

由子路和河间献王这种历史故事来说，要实施仁义爱人，普遍的帮忙别人，爱部下爱团体，也还要知道自己的本分，超出了本分不行。孔子把子路的饭倒了，就是子路的行为超出了本分。孔子这样做，也是对子路无比的慈爱，是爱护学生如自己的儿子一样，因为子路这样一做，他会大得人心，但必然会引起的嫉妒，就非把子路害了不可，这就是教子路不要超过了本分，作人做事就如此之难。所以尸子（尸佼）里就提到，作人的道理，要守本分，就是我们的老话，现在大多数年轻人是不会深人去体会的。什么是本分？做领袖的，做父亲的，做干部的，做儿子的，上下长幼、贵贱亲疏之间，都要守本分，恰到好处。譬如贫穷了，穿衣服就穿得朴素，就是穷人的样子，不可摆阔；有钱的人也不必装穷，所以仁爱要得分，施舍要得分，仗义疏财也要得分，智慧的行为也要得分，讲话也要得分，信也要得分，总而言之，作人做事，要晓得自己的本分，要晓得适可而止，这才算成熟了，否则就是幼稚。由这个道理看起来，虽然上面所说的强盗也讲仁义道德，所谓"盗亦有道"，可是在作人的基础原则上，他是错误的。

这是中国文化，为西方所没有的，到今天为止，不论欧洲或美国，还没有这个文化，专讲作人做事要守本分的"哲学"，能够达到如此深刻的，这些地方就是中国文化的可贵之处。

由是言之，夫仁义礼乐，名法刑赏，忠孝贤智之道，文武明察之端，无隐于人，而常存于代，非自昭于尧汤之时，非故逃于桀纣之朝，用得其道则天下理，用失其道而天下乱。

这里作全篇的结论了。他说，由上面反复所说的各点来说，孔孟思想所标榜的仁义礼乐，法家

所提倡的名法刑赏，忠孝贤智的行为，文的武的以及侦察谋略等事，每家的思想，每一种法制，都是天地间的真理，永远存在那里，并没有避开人去隐藏起来。尽管时代变了，而真理还是代代都存在的，不能说时代变了，仁义的真理就不存在，就不是真理了。所以并不是说在三代以前，尧舜的时候，仁义道德就自己主动地出来了，也不是说夏桀、商纣的时候，仁义道德就没落了，离开了人类社会。问题还是在领导时代的人物们的运用。我们要注意的，这里只讲用不讲体，每一个学问，每一个思想，每一个政策，每一个办法，运用之妙在于人。如我们桌子上这个茶杯，可以泡茶，固然很好，因喜欢茶而喜欢了茶杯，但同样的杯里也可以盛毒药用来杀人，这茶杯本身没有好坏，在于如何使用这个杯子，是给人喝茶或给人服毒，用得对的就天下太平，用得不对，就天下大乱。懂了这个道理，就知道一切学问，一切思想，在于用得恰当不恰当，同样的思想，同样的学问，用的时间空间不恰当，就变成有害处。

孙卿曰：羿之法非亡也，而羿不世出。禹之法犹存也，而夏不代王。故法不能独立，得其人则存，失其人则亡美。

这里引孙卿的话作最后结论，古代羿的法制、思想、政策并没有错，而这些不错的办法还存在的时候，羿在中年就早死了。禹王治水以后称夏朝，他的文化法制都还存在，但后代也没有了，而制度、办法都还是原来的。问题就在这里，任何法律、思想、体制、政策、主义、法则、本身不能单独存在，靠人去运用，人用得好就存在，用得不好就亡掉。

最后引用《庄子》的一段寓言论作证。

《庄子》曰：宋人有善为不龟手之药者，代以氵并氵辟纟光为事。客闻之，请买其方百金，客得之，以说吴王。越人有难，吴王使之将。冬，与越人水战，大败越人，裂地而封。能不龟手一也，或以封，或不免于氵并氵辟纟光，则其所用之异。故知制度者，代非无也，在用之而已。

这是在《庄子》里很精采的，很有名的典故，古代的大政治家或大阴谋家都懂这段故事。《庄子》说：宋国有一家人，有一个祖传秘方，能在冬天里涂在身上，不生冻疮，手上皮肤不会裂开来，所以这家人，凭了这个秘方，世世代代漂布，都不会伤手，因而漂的布又好又快又多。有一个人经过这里，听说这家人有这个秘方，要求以一百金——也许相当于现在一百万美金的价值，购买这个秘方。后来果然以这个大数目，把秘方买来了，然后到南方去游说吴王，吴越地在海边，打仗要练海军作水战，他游说吴王成功，做了吴国的海军司令，替吴国练兵。到了冬天，和越国打仗，吴国的海军涂了他的药，不怕冷，不生冻疮，大败越国，因之立了大功，裂地而封。他就是利用这个百金买来的方子，能够功成名就以至于封王。庄子说，就是这样一个不生冻疮的方子，有的人能够利用它不生冻疮，不裂皮肤这一点而封侯拜将，名留万古。而这一家人却只能用这同一个方子，世世代代替人家漂布。同样一个东西，就看人的聪明智慧，怎样去运用，而得到天壤之别的结果。因此一个人，倒霉了不要怨天尤人，要靠自己的智慧去想办法翻身；所以任何思想，任何制度，不一定可靠，主要在于人的聪明智慧，在于能否善于运用。

苏秦的历史时代

上次讨论了张良，现在自《战国策》上，摘录有关苏泰的一段问题来研究。苏秦与张仪，是中国史上的两个名人，过去称他们为说士或说客，所谓游说之士，意思是说他专门玩嘴巴的。我们今天提出这一篇来研究，是非常有意义的。像现在美国的基辛格（美国国务卿，以“穿梭外交”，游说国际间），我们中国人就称他为游说之士，是苏秦、张仪之流。一个书生用他的嘴巴，凭他的脑筋，摆布整个世界的局势，在我们过去的历史上，最知名的就有苏秦、张仪两同学，这是我们都知道的故事。现在我们回转来再研究苏秦、张仪的传记资料，对我们这个时代有很深的启发，许多道理，都可以在这里看出来。

这里就牵涉到历史哲学问题。讲历史哲学，有两个重要观点，一个观点认为人类历史是重演的；一个观点认为人类历史是进化的，不会反复重演的。但这两个观点是可以融会贯通的。历史的现象，事物的变化，并不一定重演。譬如我们现在穿的西装，同古代衣服的式样就不同了；但是大原则，人要穿衣服，则是一样的。我们知道了历史的原则是一样的，所以看到苏秦这一篇，就可以找出很多很多的重点来。

我们如果是作学术的研究，当然，只靠这一篇是不够的。《战国策》是汉代刘向编的，根据历史的资料，集中起来，编辑成书，名为《战国策》。古代所指的“策士”就是专讲谋略学的人。譬如现在我们因为某一事件，向上面提出一个建议，这建议就是“策”。专门以这种计策起家的，就叫“策士”。另外，像宋代因时势的需要，改变了考试制度，应考的文章中，必须增加写一篇策论。这就是看应考人对政治和时事的见解，对国家大事的认识。到清朝末年，提倡废除“八股”的时候，一度又主张考试策论。我们知道宋代苏东坡考中科名的那篇着名的文章，《刑赏忠厚之至论》，讨论司法上判罪的问题，也即是与政治有关的司法问题。现在我们要看的这篇文章摘自《战国策》，就是属于策论这一类的——也可说明《战国策》一书的完成，是刘向当时把战国时代的许多谋略问题，集中起来，编为一书。

从前读书人对于这本书，有两种主张：一种是限制年轻人，不许读这本书。古代的观念，认为读了这本书，容易学坏。所以要先读四书、五经，等读好了以后再读，由正经而懂得如何权变。但是另一个观点，每逢时代乱的时候，便有许多人主张应该多读《战国策》，因为时代乱的时候，需要有头脑的人才，所以读了《战国策》，对事物的观点会不同。但是，研究谋略这一类东西，仅仅是读《战国策》还是不够的，譬如研究苏秦，就得再读司马迁所着《史记》中苏

秦等人的传记。但那样还是不够，最好再能了解战国时候，苏秦当时所有的历史情势。

现在，我们仅就《战国策》中“苏秦始将连横”这一篇来研究。所谓“合纵”等于组织一个联合国。当时泰国是一个新兴起来，有强大力量的国家，苏秦就把弱小的国家，联合起来抗秦，用历史的观点来看，苏秦的“合纵”计，也就是这个组织的建议，是很不错的，应该的。但是有一点，我们看了全篇以后，首先要认识一个人的动机，因为苏秦当时的用心，并不是为了天下国家，而是为了个人出风头，这是首先我们必须了解的。

第二点，根据历史的记载研究，苏秦当时是一个读书的年轻人，后世人称他是鬼谷子的学生。关于鬼谷子，又是一个可以用来作专题研究的题材了。历史上究竟有没有鬼谷子这个人，另外待考，如在河南有“鬼谷”这样一个地方，不过古代又称“归谷”，意思是归隐在这个山谷。据说这是道家的人物，有如张良所遇到的黄石公一样，是不是确实有这个人；不知道。就是真有这样一个人，无疑的，学问一定非常好，据说苏秦便是他的学生。今天讲谋略学，所谓拨乱反正的这一套学问，乃至于用在坏的这一方面，捣乱造反的学问，都是出于他——鬼谷子。苏秦当时出来，拿鬼谷子的这套学问，游说诸侯晋见每个国家的领袖，希望取得功名富贵，实行他自己的思想。

第三点要注意的，游说在当时是一种普遍的风气，那个时候还没有建立考试制度，知识分子都靠游说出来做事的。譬如孟子，一天到晚见这个诸侯，见那个诸侯，也是游说。各个诸侯虽然尊重他的学问，可是却不用他。同样的，后来苏秦第一次出来游说，也是完全失败了，没有人听他的。我们看他游说的内容对不对？完全讲的是正道，但是正道当中有歪道。以现代的观念来说，苏泰是偏重在军国主义的思想，主张富国强兵，他举出历史上的实例，只有战争才有办法，才能够强盛，才能够安定。可是秦国并没有接受，这又是什么原因？这就是我们读书要注意的地方。当时的秦国，是秦始皇的祖父辈，天天想统一，想消灭其他大国，可是苏泰主张用兵，又为什么不听从他的意见？这同我们今天的情形一样，为什么基辛格提倡以和谈代替战争，大家都明知道是毒药而还是吃下去？为什么不肯言战？我们读历史，就要懂得这些。懂得历史就懂得现在，懂得现代也就懂得古代。历史并不一定重演，但原则是一样。

第四点，再讲到苏秦个人，第一个游说失败，弄到回家的路费都没有，穿双破口鞋，拿只破箱子，回到家里来，嫂嫂不给他饭吃，家里的人都看不起他，那种难受，是到了万分。因此苏泰重新发愤读书。所谓悬梁刺股，把头发用绳子捆起来，挂在梁上，身旁放一把锥子，等到夜晚读书打瞌睡时，头一低，头发一扯，醒了。再不行就自己用锥子刺自己的肉，如此鞭策自己用功。据说读的是《太公兵法》，把太公兵法读通了，于是再度出来游说诸侯。这次不再跑到秦国去主张打仗，反而跑到弱小的国家，等于今日世局中，受人侵略、受人宰割的国家，由燕国、赵国开始，组织联合阵线抗秦，不主张打仗，主要目的在使秦国不敢出兵。他把天下大事、人的心理、政治的心理，战争的心理，都摸透了，果然成功了。这一下身佩六国相印，同时当起六个国家的行政院长，印都挂在身上走，随时拿来盖就行了。当时这位联合国的秘书长，还不比现在的联合国秘书长，他是有实权的，只要他说一句话就行了，国与国局势就受这样一个书生的摆布，安定了二十多年，这又是一个什么道理？为什么他后来主张合纵，大家会团结？这是矛盾的团结，利害关系的团结，不是道义的团结。为什么会这样，也是值得我们研究的，这和现代的情形又是一样。

第五点，到了他个人成功以后，就看出这一班人是只讲手段的，只求如何达到目的。所以中国文化中讲正统文化的，素来对于这些人不大重视，因为他们只以个人为出发点，而孔孟思想是不以个人为出发点。苏秦成功以后，自己知道这套手法只是玩弄玩弄而已，各国君王的头脑不一定都是豆腐渣做的，不会一直听他的摆布，只不过是所拿出来的办法，正投合了时代的需要，都只是手段。他也知道这个手段不会长久，他的另外一招就很厉害了。当有一个强大的敌人存在，大家需要团结起来与它抗衡，这时是做得到。但对秦国封锁了以后，秦国的军国主义不能扩张了，结果苏秦的戏就不能唱了。没有了敌人，怎么还能够玩？

于是他利用机会培养和他学问差不多的好同学张仪，他这培养方法就很高明了。他怎样培养张仪的？他和张仪的感情原来好得很，而且两人约定在先，谁先有办法，谁就帮忙另一人站起来。这时苏秦佩了六国的相印，张仪还穷得很，去找苏秦，心想求取一个秘书、科长的位置，还会有什么问题？苏秦正在办公室接见各国大使，忙碌得很，知道张仪来了，教他在外面小工友的小房子里等候，自己威风得很。到了吃饭的时候，也留张仪吃饭，可是随便打发他在一个角落里吃，自己却和各国贵宾周旋。故意使张仪看见，使张仪难受，用种种方法刺激他，最后告诉张仪目前没有机会，嘱到旅馆等候，也不送点钱去，使他受尽冷落凄凉之苦，然后教一个人对张仪说：你是找苏秦的？同学有什么用？他已经功成名就，不理你了，你的学问也很好，又何必求他呢？用种种方法挑拨，使张仪恨死了苏秦，决心非打倒苏秦不可。到秦国去，你苏秦搞合纵，我就弄一个专门破合纵的计划。实际上，苏秦正需要像张仪这样的人到秦国去，但是他为什么不告诉张仪合作唱对台戏？因为他知道张仪如果不受这样大的刺激，就发不起狠来，如果说明了，反而搞不好，必须要培养出他如此怨恨的气愤，硬是要立志做破坏的计划，两人才有戏唱。所以后来张仪连横的计划成功了，苏秦派去挑拨张仪到秦国去，始终“卧底”的人，这时才把真相说出来。实际上张仪到秦国的路费还是苏秦奉送的，一切都是苏泰安排的。所以张仪说，我还是没有跳出这位老同学的手心。并且决定苏秦还在的一天，秦国就一天不出兵，等苏秦死了再打。战国末期，就被这样两个书生摆来摆去，摆布了相当长一个时期。现在我们用人才，除了有才具，有学问，有思想，还非要有道德做基础不可，没有真正的道德做基础，则好头脑是很可怕的。这是第五个重点。

第六个重点，附带谈到有名的故事，当苏秦第一度游说失败，穷了回家的时候，嫂嫂都不给他吃饭，冷饭都不剩一点，父母兄弟都看不起他。到后来身佩六国相印，要到楚国去的时候，经过自己家乡，他的嫂嫂以及全家人都跪下来迎接，那种恭维真是不得了的，这时苏秦问他的嫂嫂："何前倨而后卑也？"这个话也只有苏秦才说得出口。老实说，在中国讲究道德修养的人，不会讲这样的话，他却会爽直痛快当面问他嫂嫂。人性本来也就是这样，可说他问得很直爽，还不算顶坏的，还没有故意整她。而嫂嫂答复的话也很简单明了，她说："以季子之位尊而多金也。"这是人情之常。古今中外，人类社会，就是这么一回事。那个时代，哪个时代不讲现实？从这里又可认识人情世故。

第七点，苏泰是怎样死的？善有善报，恶有恶报，他不得好死，最后到了齐国的时候，有人行刺，把他杀死了。他所以到齐国去，是因为在燕国出了私生活方面的绯色故事，和燕王的皇太后发生了关系，被燕王知道了，苏秦知道靠不住了，很危险。于是说动燕王，要到齐国去才对燕国有利，燕王明知道是怎么一回事，但也只有这个办法送他走最妥当，就让他去了。结果，齐国的大臣找人行刺他，苏秦身负重伤，没有立即死去。而齐王赏识他，大为震怒，下令全国抓凶手，可是抓不到。苏秦在临死以前，告诉齐王，只要宣布一下苏秦是个坏蛋，是为燕国来做间谍的，被杀死以后，齐国可以安定，这样宣布就可抓到凶手。苏泰说完这些话就死了。齐王果然照苏秦的话宣布，而行刺的凶手出来了，于是齐王把凶手抓来杀了。苏泰临死了，还会动脑筋，借人家的手替自己报仇，这就是搞谋略的人头脑的厉害。

这是随便举出来的七个重点，事实上我们要看的第一篇当中，并不止这七点，还有很多重点，仔细去研究起来，对于古代战争地理的观念、社会发展的观念、经济问题的观念、军事问题的观念等等，都足以发人深省。这就是读书不要被书骗去了，仅了解文字，就不是真读书，我们读书是要吸收历史所告诉我们的经验，由这经验了解很多很多的事，尤其对于今日我们国家所处的这个世界局面，会有更深人的了解。所以我上几次都建议大家，多读《战国策》、《国语》，不要以为这些是老东西没有用，实际上这些书非常有用。

远见抵不住现实的短视

下面就原文文字，作一下重点解说：

苏秦始将连横，说秦惠三曰："大王之国，西有巴蜀、汉中之利，北有胡貉、代马之用，南有巫山、黔中之限，东有崤、函之固，田肥美，民殷富，战车万乘，奋击百万，沃野千里，蓄积饶多，地势形便，此所谓天府，天下之雄国也。以大王之贤，士民之众；车骑之用，兵法之教，可以并诸侯，吞天下，称帝而治。愿大王少留意，臣请奏其效！"

苏秦说秦惠王，一开始，就指出秦国西、北、南、东四边的疆界，边防的形势。不要以为这是古代的地理，大家还是要注意。虽然交通情形古今不同，但地理形势是不会变的。他继续又说到地理与经济的关系，一直到"天下之雄国也"。这是说明当时秦国的首都，在现代的陕西西安一带。我们要注意，那时的陕西又不比现代，经济的条件、地理的条件、政治的条件，都非常重要。最奇怪的是，我们研究中国战史，历史上的大战争，几乎每次都是从秦晋这边向东南打下来的，所谓建瓴而下，中国的地势就是这样，如同屋顶上倒水，一直倾下来，几乎任何一次大的战争都是如此，如果从这一方面去研究，牵涉到的战史就太多了。比较特殊一点的，只有元朝稍稍有所不同，蒙古也是由西北高原，但不一直东下，先进康藏的边境，囊括巴蜀、汉中，另由康、藏，席卷云南，而经岭南、两广，北上会师湖南、湖北。同时再另由北方出兵，两边向中原一抱，钳形的夹持，就把中原抱去了。只有这一次用的战略，与历代的战略不同。这是一大重点。

自"以大王之贤"到"愿大王少留意"这一段，要注意的是，战国时的秦国，想并吞各国，统一天下，并不是秦始皇开始的，秦始皇的祖先早就有这个企图，尤其是苏秦对秦惠王说的这段话，就是要他统一天下，并且把泰国的地理条件、经济条件、人才、军备等等优越的地方都说出来了。

苏秦受到反教育

我们现在注意秦惠王答复苏秦：

秦王曰："寡人闻之，毛羽不丰满者，不可以高飞；文章不成者，不可以诛罚；道德不厚者，不可以使民；政教不顺者，不可以烦大巨。今先生伊然不远千里而庭教之，愿以异日！"

他没有接受苏秦的意见。但不接受有他的几点理由：一、如同鸟一样，羽毛还没有长丰满，是不可以学飞的。个人作人如此，国家大事也如此，没有准备好，飞不起来的。二、"文章不成者，不可以诛罚。"这个"文章"不是现代在报纸、刊物上写的文章，这里的意思是政治文明，包括社会的安定，政治的清明，在古人说是"大文章"。用现代话说，是政治文化的基础还没有稳固，不能随便诛代别人，征伐别人。三、"道德不厚者，不可以使民。"秦惠王所讲的这个"道德"，并不是四书五经上所讲的道德。在古代，道德是一个政治名称，意思是声望、威望。国家在一般人民，还不能信服的时候，就无法指挥人。四、"政教不顺者，不可以烦大臣。"内政还没有做到很平顺、很安定时，就不可以因出兵而劳烦大臣，劳烦国家的重要干部。

秦惠王举出了这四点。以现代的观念看，他是说，据我所知，准备不够，不能轻举妄动。自己在国际政治上的声望不够，无法去征伐别个国家。国内的威望不够，就不能支使老百姓。内政上还没有达到最高的修明境界，也不能加重大臣们的职责。所以秦惠王对苏泰很客气地说，承蒙你看得起我，那么远跑来看我，而"庭教之"。（苏秦不是秦国人，他是当时中央政府所在

地的东周洛阳人，因此说“庭教之”——到我这里来指导我，假如有朋友来家里看自己，我们写信也可写“蒙枉顾而庭教之”。）接着说：“愿以异日”，以后再讲，轻轻四个字，把苏秦赶跑了。

药不对症的言论

可是苏秦并不死心，还是提出他的见解来，这是他最初的思想，然这时的苏秦还不成熟，可是已经很会说话。

苏秦曰：“臣固疑大王之不能用也。昔者神农代补遂，黄帝伐涿鹿而禽蚩尤，尧代口兜，舜伐三苗，禹伐共工，汤代有夏，文王伐崇，武王代纣，齐桓任战而伯天下，由此观之，恶有不战者乎？”

他一开始就说“臣固疑大王之不能用也。”——我早想到你不会采用我的意思。他被拒了，还赖在那里，接着他就举出历史上许多的故事来。为了充实自己理论的内容，他引用了许多上占史，而这些历史，都证明天下是打来的。由黄帝开始，一次战争胜利，就成功了，乃至最后由王道谈到霸道，例引“齐桓公任战而伯天下”，靠战争称霸，领导了天下。然后说，有历史的证据在这里，没有一个国家不是靠战争而统一天下的，这就是苏秦的主张，以现代的另一角度来看，这就是黩武精神、侵略主义或好战思想，没有实力的强权就不会成功的。苏秦继续又说：

“古者使车毂击驰，言语相结，天下为一，约从连横，兵革不藏，文士并饬，诸侯乱惑，万端俱起，不可胜理，科条既备，民多伪态，书策稠浊，百姓不足，上下相愁，民无所聊，明言章理，兵甲愈起，辩言伟服，战攻不息，繁称文辞，天下不治，舌弊耳聋，不见成功，行义约信，天下不亲；于是乃康文任武，厚养死士，缀甲厉兵，效胜与战场。”

这一段文字，四个字一句，后来就演变成中国一种文体——骄体文——四六句，几千年来一直都用这种文体，简单明了，而包括的内容又很多。每句里都有很多的东西。试从这段中随便抽出一句来看，例如“舌弊耳聋，不见成功。”这八个字，就是今天美国基辛格这一套的政策，嘴里叫和平，你基辛格叫死了都没得用。所以我们多看自己的历史，现代的这些事情在过去的历史都有过了，道理很清楚，所以苏泰说，到了后来“废文任武”，光靠文化的政治，在国际间做不到，没有办法，只好靠战争来解决问题，于是“厚养死士”，培养敢死的人。

接着这几句话要注意。

“夫徒处而致利，安坐而广地，虽古五帝、三王、王伯、明主贤君，常欲坐而致之，其势不能，故以战续之；宽则两军相攻，迫则杖我相撞，然后可建大功。是故兵胜于外，义强于内，威立于上，民事于下。”

他说只是讲理论没得用，非战争不可，为什么？任何人都想坐在家里利益就来了，不打仗而领土越来越扩充，乃至古代的三皇、五帝、五伯以及所有的明主贤君，都希望能够做到这样，不经打仗，只要内政修明，就有人来投降。但这只是理想，用道德的政治来感化人，是不可能的事情，最后不得已，都是用战争。

下面是苏秦所提的重点。这个重点对不对呢？说句老实话，任何一个时代，任何一个国家，任何一个历史，都是如此，只是表面上不讲出兵而已。任何一个和平，没有一个坚强的武力在后面支持，都站不住的。所以讲军事哲学思想，苏秦的话就是：和平只有在强有力的情形下才能谈的，否则谈不到。这就是他的“宽则两军相攻”到“民服于下”一段话中的“兵胜于外，义强于内”八个字。一个国家，对外有强有力的武力支持，对内再讲求内政的修明，这时你讲道德，人家就都听你的了；如果对外的兵力不强，再讲道德也没有用。

“今欲并天不，凌万乘，诎敌国，制海内，子元元，臣诸侯，非兵不可。今之嗣主，忽于至道，皆忄 昏于教，乱于治，迷于言，惑于语，沈于辩，溺于辞，以此论之，王固不能行也。”

最后，苏泰在这里刺激秦惠王，等于在骂他。苏秦说，根据这些历史的经验，任何国家，想统一天下都非兵不可。苏秦当然不好意思直接骂秦惠王，他说现在一般国家的嗣主们，都不懂这些大道理，都在那里忄 昏、乱、迷、惑，沉溺在言语辩论上，空谈理论，所以推论起来，我看你秦惠王也是做不到的。意思说是说秦惠王也和他们一样的草包。

苏秦开始出来，游说秦惠王十次，骂也好，捧也好，终归此路不通。结果都失败了，老实说，这个时候苏秦的主张对不对？没有一点是错的，但是高明不高明？很笨！因为秦惠王智覆他的话已经讲到底了。意思是说，你这些道理我秦惠王全知道，但时机还没有成熟，还不到时候就不能打。所以苏秦这时到底还是一个书生。从这里我们又想到汉文帝时候的贾谊，他的一篇文章《过秦论》，大家应该都念过的，内容是讲汉初中国的地理环境，与政治、军事都有关系。他为什么写这篇文章，那时正是汉文帝时代政治最安定的时候，贾谊是一个二十多岁的年轻人，学问很好，很有眼光，他已经看到天下将要乱了，汉文帝拟的几个政策有问题。他的看法并没有错，很对的，所以他向汉文帝提出这个建议，汉文帝也很服他。但后来贾谊还是不得志，死于湖南的长沙，所以后人又称他为贾长沙。历代的文人知识分子不得意，都用贾谊来比拟，尤其李商隐咏他的诗：“宣室求贤访逐臣，贾生才调更无伦。可怜夜半虚前席，不问苍生问鬼神。”是贾谊提出建议以后，文帝夜半起来忽然想到贾谊，就召见他，还特别在前面摆好一个位置等他来，表示看重他。可是当两人面对面谈话时，汉文帝却只问他人死后究竟有没有灵魂

的问题，所以后来历代的文人都为贾谊叫屈，这首诗最后两名就是对汉文帝不满的，对一个这样大的才人，“可怜夜半虚前席，不问苍生问鬼神。”半夜里把他找来，这样尊重他，却不问天下国家大事，反而讨论宗教哲学的问题了。多可怜！其实这首诗也是书呆子的话，汉文帝不跟他谈鬼神又能谈什么？贾谊的这些意见汉文帝早就知道了。汉文帝的心里是认为你这个年轻的书生，意见完全对，可是时机还没有到！贾谊的智慧到底不行，眼光还不够。所以李商隐替他抱冤屈，还是书生之见。我的看法，汉文帝对他不问鬼神又能问什么？汉文帝不能对他说时机还没有成熟啊！

人情千古重多金

上面所提出来当时的时代趋势，有许多大原则，是和今日的国际局势差不多，甚至可以说完全相同。只是社会的形态、政治的型态，以及其结构不同而已。现在说到苏秦本人。

说秦王书十上而说不行，黑貂之裘弊，黄金百斤尽，资用乏绝，去秦而归，羸滕履口，负书担囊，形容枯搞，面目革黑，状有归色。归至家，妻不下乡 王，嫂不为炊，父母不与言。苏秦喟叹曰：“妻不以我为夫，嫂不以我为叔，父母不以我为子，是皆秦之罪也！”乃夜发书，陈箧数十，得太公《阴符》之谋，伏而诵之，简练以为揣摩。读书欲睡，引锥自刺其股，血流至足。曰：“安有说人主，不能出其金玉锦绣，取卿相之尊者乎？”

在“书十上而说不行”，路子走不通的时候，就很可怜了，原来特制的最名贵黑貂皮的衣服穿破了，钱也用光了，行李袋子破了，鞋子也买不起，只好穿草鞋，自己挑了担子，脸色脸看得很，又黑又瘦，营养不良所致，只好回家了。回到家里的时候，太太看见他这副样子，不理他，正在织布做工，也不放下来，照样做她的工，嫂嫂不给他做饭，父母也不和他讲话。这里就看到了人情。由这里我们也看到千古以来一般人情，苏秦遭遇到这种情形，只有感叹自己错了。

于是这一下发愤读书，漏夜把所有的书拿出来。“陈箧数十”，他的藏书还是很多的，不比现代，古代还有那么多书，可见平常很用功。那时的书是很难得到的，“箧”就是书箱，古代的书装在竹制的箱子里，就叫书箧。他在很多的书里，找到“太公阴符之谋”，就是古代的《阴符经》，是不是现代的这本《阴符经》，或另有原本，就很难说，据说他读的是阴符兵法。他“伏而诵之，简练以为揣摩”。这两句话是重点，这个“伏”并不是说他跪下来读，是呆在家里不出去，正如上海话“孵豆芽”的意思，就是躲在家里，连人都不敢见，专门研究学问。“简练”二字，“简”就是选，选书中的重点，“练”是熟练，再把选出来的重点搞熟。“揣摩”就是思想、研究等等的综合，揣是用手比算，摩是摸摸看。思想上的揣摩就是研究人家的心理，研究当时各国间的形势，研究每一国领导人心理上需要的是什么。他在这段用功的期间，连睡都没有好好睡，打瞌睡的时候，用锥子刺痛自己，刺到血都流出来，一直由大腿流到脚上。他这样足足用了一年的功，自己有了信心以后，于是他说：“安有说人主不能出其金玉锦绣，取卿相之尊者乎？”这两句话是很重要的一个重点，我们要特别注意，他有了信心了，并没有为国家、天下、人类、社会着想，只求他个人的成功。他说只要找到一个老板，一定可以把这老板口袋里的宝贝、黄金、美钞都装到自己的口袋里来，不但可以拿到钱，还有当宰相的绝对把握。他自认为一定可以做当政的人，成为政治上的权要，所以他又出门了。

期年，揣摩成，曰：“此匕真可以说当世之君矣。”于是，乃摩燕鸟集阙，见说赵王于华屋之下，抵掌而谈。赵王大悦，封为武安君，受相印；革车百乘，锦锈千纯，白璧百双，黄金万镒，以随其后，约从散横，以抑强秦，故苏秦相于赵而关不通。当此之时，天下之大，万民之众，王侯之威，谋臣之权，皆欲决苏秦之策。不费斗粮，来烦一兵，未战一士，未绝一弦，未折一矢，诸侯相亲，贤于兄弟。

雏燕初飞

这次苏秦不再到秦国去了，而先到北方，这些都是弱小的国家。他先到燕国，说动了燕国的诸侯，认为他的办法好，给了他资本，要他去组织“联合国”。他就来到赵国了，在赵王建筑得非常漂亮的大办公室里，和赵玉拉着手讲悄悄话，讲的一些什么内容，须看《战国策》的《赵策》，不过读中国古书要了解，他所讲的虽然记载下来给后人学习，也不一定是光明正大的好主意，都是讲利害关系，属于当时的阴谋，所以悄悄的。赵王听了以后，大为高兴，马上封他为武安君，等于现在的上将军、特任官。这个时候，他一下子阔起来了。受了相印，后面带着从人，等于一个特别办公室的机构，“联合国”的秘书长还没有当上，派头先有了。他出去时，后面跟着的车于有一百辆。至于锦绣千纯，并不是穿的衣服，在那个时代，布匹和钱币同样是钱，都当作货币用。他后面带了很多钱，还有白璧百双和黄金万镒，都跟在他的后面。这时他有了政治资本，才开始组织“联合国”，提倡抗秦。

下面“苏秦相于赵”到“贤于兄弟”一段：就是说苏秦这时做到赵国的首相而兼办外交，就马上与秦国断绝了外交关系，和那么强的秦国，不但外交上断绝关系，经济上工商业都不通往来了。这是他与赵王“抵掌而谈”时，不晓得出了些什么主意，后世的人无法知道。后来他的“联合国”一组成，苏秦威风之大，大到除了秦国之外，六国诸侯所辖那么大的天下，那么多的群众，每个国家的诸侯，以及“参谋长”、“秘书长”什么文官武将等谋臣勇士，全部都听命于他一个人，靠他一句话作决定。那种权势，威风之大，不可想象，如拿今天的基辛格来比，基辛格还不及他万分之一呢！而且这个时候，国际上没有办法停止战争，可是苏秦做到了连一根箭都没有用过，而国际上诸侯之间，就能互相合作，贤于兄弟，大家互相团结，这是苏泰的成功。

夫贤人在而天下服，一人用而天下从。故曰：“式于政，不式于勇；式于廊庙之内，不式于四境之外。”当秦之隆，黄金万镒为用，转毂连骑，炫(火黄)于道，山东之国，从风而服，使赵大重。

于是写这篇文章的人结论说，由这一段历史，就看出人才的重要，有才干的贤者得其位，天下就服了。只要这一人施展所长，天下的人不问思想、观念各方面，都跟他走，所以古话说：“式于政，不式于勇，式于廊庙之内，不式于四境之外。”这个“式”就是标准，也就是中心。一个中心在于政治——包括内政、外交、经济、军事、社会、教育等广义的政治。光靠武力没有用，要好的政治策略，“式于廊庙之内”——廊庙过去指君主上朝的朝廷，比之现代，是中央最高决策的所在。只要有好的政策、好的人才，就能转危为安，就像苏秦威风的时候，六国的经济都由他支配，各国之间的关系如此密切，不但外交上如此，还有工商上的往来，在秦晋山脉以东的各个国家的诸侯，听到消息就跟着来归服了，使赵国在当时国际上，立即变成最有声望，最有地位的盟主国。

反覆波澜的人世

下面讲到苏秦个人，这也是大家要研究的，关于个人的人生与国家社会的关系。

且夫苏秦特穷巷掘门、桑户卷枢之士耳，伏轼樽衔，横历天下，廷说诸侯之王，杜左右之口，天下英之能伉。将说楚王，路过洛阳，父母闻之，清宫除道，张乐设宴，郊迎三十里；妻侧目而视，倾耳而听；嫂蛇行匍伏，四拜自跪而谢。苏秦曰：“嫂何前倨而后率也？”嫂曰：“以季子之位尊而多金。”苏秦曰：“嗟乎！贫穷则父母不子，富贵则亲戚畏惧，人生世人，势位富贵，盖可忽乎哉！”

《战国策》

这里说苏秦这个人，不过是贫民窟里出身的，家里穷得很，小门小户，好比贫民窟里违章建筑穷家的子弟而已，结果坐那么豪华的车子，威风凛凛，各国间随意走动，同每个国家的元首见面，在各个朝廷中，高谈阔论，使各国元首身边最受器重、最得宠的人，在他面前都闭着嘴不敢乱讲话，只有听命的分，天下人没有办法和他对抗。他就是靠头脑，靠嘴巴干出来的。这里就要注意了，推开军事哲学来说，任何历史，任何时代，战争的背后还是思想；权力的背后也是思想，政治的背后仍然是思想，不过许多思想家，虽然影响了整个时代，乃至影响后世千秋万载，在他本人当时是很可怜的。比如孔子、孟子以及古今中外很多人都是如此，这些人都是走正路的大思想家。而苏秦、张仪这类搞思想的人，就讲现实，他们对国家、民族、人类、社会这些大经大节都不考虑，完全个人英雄主义，自我主义，做到“天下英之能伉”就是他们的目的。

后来苏秦要到南方一个新兴的国家楚国去，经过他的故乡洛阳，家里人这时对他的待遇，和他第一次游说秦王失败回来，连父母都不理他的情形，成了一个强烈的对比。这时父母听到他来了，赶紧雇人来粉刷房子，路都打扫干净，准备了音乐、宴席，而且到三十里以外去郊迎。太太不敢正眼看他，只有低下头，侧过脸，偷偷地瞄他一眼，苏秦讲的话，还要凑过耳朵仔细听，就怕听错了。嫂嫂更严重了，跪在地上爬过去，自己先跪下来道歉。岂止苏秦？汉高祖也是如此，当亭长的时候，又喝酒，又乱来。回家时嫂嫂也不给他做饭，要他吃冷饭去。这就是人生。

所以有的人读了这些书，觉得自己要奋斗，要争气，这是一种看法。如果讲修养的，如孔、孟的道德观念，就觉得苏秦的嫂嫂、太太这一类型的人太多太多，只是很值得怜悯，但一点也不会动气，而觉得人原来是如此可怜的一种动物，于是去感化这种人，教他们以后不要这样想，不要这样做，这就是道德的思想。相反的，就是不道德的思想，也是苏秦他们这一条路，不过苏秦还算好，他并没有报复，只是幽默一下，讽刺他嫂嫂一句而已。历史上报复的人很多，如宋朝第一位宰相赵普，胸襟就非常狭隘，度量不够大，他当了宰相，对以前对不起他的人都要报复，还是宋太祖劝他说：“风尘中能识天子、宰相，则人皆可物色矣。”所以宋太祖还是了不起。赵普也还算好的，历史上有很多报复得很惨的例子。所以说苏秦算是好的，不过问他嫂嫂，上次我回来，你高高在上，现在你又跪下来干什么？如果以儒家的道理来说，苏秦就不讲这句话，儒家的做法，是不和这样的人计较。像苏秦这样做法，也是为儒家所不齿的。如历史上三国时有名的管宁与华歆的故事，他们原来是很要好的同学，有一次两人同在一起挖地，管宁挖到一块黄金，看都不看一眼，华歆拿起来看看，想了一下，还是把黄金丢掉了，从此管宁就看不起华歆，断定他将来一定有问题，而不相往来。后来华歆当了曹丕的大臣，也等于是一人之下万人之上，那么大的权贵，而管宁就盖了一个楼房，搬到楼上去住，因为他不愿意立脚在华歆所管的土地上，而一辈子不下楼。这就是儒家的另一种作法。假使苏泰讲这句话时，有一个管宁在旁边听了，就马上走开，不理他了，不必说六国宰相，即使当万国宰相，他也不会理的。可是苏秦的嫂嫂答道：你现在地位高了，又有钱，当然不比从前了。那么苏秦听了，不免有所感慨：人在这个世界上，势力、地位、金钱、富贵，这些都不能马虎的啊！不过，要知道一个人，在某一时期，财富名位权势，一点也没有有。真看通这点，才知道如何是人。

这是不能效法的，我曾再三说过，这是属于谋略之学，所以中国古代读书人，对这种书的看法是“不足为训”四个字的评语，不能拿来效法的，不过要懂得。如孔子、孟子何尝不懂这些，当然懂得，但是讲道德，则如孔子赞赏颜回的，宁可抱道穷死，绝对不走偏路；再如子贡，像苏秦这一套本领他都有，而且他也做了，游说过列国，也成功，可是子贡走的是正路，在列国上摆布了那么大的局面，而自己什么都不要，只是为了救自己的父母之邦，才不得不如此一用而已。

这里我们对历史的了解，关于个人的也好，关于国家的大事也好，应该多方面比较，才能有深刻的见识，和正大的抉择。

人才与时代历史

我们现在姑且以人作中心来讲，上次讲了苏泰，这次说到张仪。

为什么要说这两个人？要了解自己国家历史文化的演变，尤其是在一个世界变乱的动荡时代，对于权谋之术，不能不有所了解。过去大家都念过这一类的书，也许因为各人生活的经验不同，而体认的程度也有深浅不同。这几十年来，大家都有许多经历，以这许多不同的经历，来看历史上的事迹，再看世界的大势，观点就不同，因此读历史的观点也不同了。

我们都知道苏秦、张仪是战国时期的人。不过以他们个人做中心，而研究整个历史，特别要注意的是：中国文化，由周朝开始行礼乐道德的政治制度，礼乐道德的政治哲学思想，到了春秋以后，非变不可。这并不一定是由于某一个人或几个人的败坏而演变，而是时势所趋，非变不可。就像我们常说的一句最幽默的，也是最有意义的话："无可奈何，只好如此。"有些人对于环境和事务是这样，时代的趋势也是这样。任何一个时代潮流，趋势来了的时候，就"无可奈何，只好如此。"由春秋到战国，就是这样一个情形，这是第一点我们要了解的。

其次，周朝礼乐道德的政治制度与政治思想，是所谓王道政治。到了春秋时代，就成了霸道政治，所谓"霸道"一辞，并不是现代"不讲理就是霸道"的意思，当时的霸道并不是不讲理，仍旧非常讲理。以现代观念而言，列国之间的领导权，以武国或财力而称尊的，称之为霸或伯。不走礼乐道德政治的路线，走的是利害关系的路线。当然在利害关系当中，仍然还有他的道德标准，这就是霸道政治的时代。到了战国时代，也称霸道，但已经是霸道的末流了。这时的霸道，到达了并吞，也就是侵略的阶段。这个时候，一个国家所需要的是强。到了这个阶段，天下所需要的，就不是分封诸侯的封建制度，而需要统一天下为一个国家，过去宗法社会的封建是要改变了。当时各国之间，可能统一天下的，最有优势的是秦国，另外还有南方一个新兴的楚国，但楚国始终无法与秦国抗衡。至于太行山以东，黄河南北的这些国家，太老大了，内政也太衰败了，始终处于听人宰割的状态。

牵涉到商鞅

研究历史，战国时的齐国、楚国，乃至韩、魏，并不是不可为，但又为什么弄到如此，只能听秦国的摆布？归结下来，不外是人才的问题。

好了，到此我们可以得到一个结论，不但是中国的历史文化，即使世界的历史文化也是如此：决定仍是在人才。就是现代的历史，我们看《第二次世界大战秘史》这部纪录片以后，也深深感到人才是决定性的关键。任何思想，任何精良的制度，都要靠人才的创造和人才的推行。当时秦国所以能够在一百年内兴盛起来，就决定在几个人身上。苏秦、张仪以前，秦国在政治基础上，有一次很好的改革，就是用了法家商鞅的决策，提倡法治，即所谓商鞅变法。商鞅这一次在政治上所做的改变，不上是影响了秦国后代的秦始皇，甚至影响了后世三千年来的中国，这又是一个大问题。

商鞅当时改变政治的"法治"主张，第一项是针对周代的公产制度。（有人说周代这个制度，就是社会主义，也就是共产主义，这种做法，是硬作比方，似是而非的。）商鞅在秦国的变法，首先是经济思想改变，主张财产私有。由商鞅变法，建立了私有财产制度以后，秦国一下子就富强起来了。但商鞅开始变法的时候，遭遇打击很大，关键就在四个字："民日不便"，这一点大家千万注意，这就讲到群众心理、政治心理与社会心理。大家更要了解，人类的社会非常奇怪，习惯很难改，当商鞅改变政治制度，在经济上变成私有财产，社会的形态，变成相似于我们现在用的邻里保甲的管理，社会组织非常严密，可是这个划时代的改变，开始的时候，"民日不便"，老百姓统统反对，理由是不习惯。可是商鞅毕竟把泰国富强起来了。他自己失败了，是因为他个人的学问修养、道德确有问题，以致后来被五马分尸。这等到有机会研究到他的时候再说。可是他的变法真正成功了，中国后世的政治路线，一直没有脱离他的范围。

由商鞅一直到西汉末年，这中间经过四百年左右，到了王莽，他想恢复郡县制度，把私有财产制度恢复到周朝的公有财产。王莽的失败，又是在"民日不便"。王莽下来，再经过七八百年，到了宋朝王安石变法，尽管我们后世如何捧他，在他当时，并没有成功。王安石本人无可批评，道德、学问样样都好，他的政治思想精神，后世永远流传下来，而当时失败，也是因为"民日不便"。我们读历史，这四个字很容易一下读过去了，所以我们看书碰到这种地方，要把书本摆下来，宁静地多想想，加以研究。这"不便"两个字，往往毁了一个时代。毁了一个国家，也毁了个人。以一件小事来比喻，这是旧的事实，新的名词，所谓"代沟"，就是年轻一代新的思想来了，"老人日不便"。就是不习惯，实在便不了。这往往是牵涉政治、社会型态很大的。一个伟大的政治家，对于这种心理完全懂，于是就产生了"突变"与"渐变"的选择问题。渐变是温和的，突变是急进的。对于一个社会环境，或者团体，用哪一个方式来改变比较方便而容易接受，慢慢改变他的"不便"而为"便"的，就要靠自己的智慧。这也是讲苏秦、张仪这两个人的事迹，所应注意到的。

外才与内用

说到张仪、苏秦两个人，游说的目标，开始都是对秦国。秦国在秦始皇以前，历史政治的基础之所以打好，都借重于外来的人才。商鞅，卫国人，外来的；百里奚，虞国人，外来的；张仪这些外来的人物，还是后期的。为什么这些人，不能为自己的国家所用，反而都去替秦国效力呢？这中间的问题也很大，这里暂不分析，大家自己去研究它的原因吧！还有一个观念要很注

意的，读古书固然要吸收历史的经验，但是不要被古人牵着鼻子走，尤其今天求学问，对今天的时事要格外留意，千万要把握住今古无分别的原则。当年的秦国，可以把它比作现在的美国，也可以比作苏联。但是不要忘记，秦国的坏处可比敌人，但秦国的好处也可以比作我们自己，这是没有固定的，我们怎样去运用这个法则，是在于人的智慧。

张仪之所以在秦国一说就通了，原因是秦国在当时所需要的，并不是什么文化思想。谁有办法使秦国强大，永远的强大，而巨盖世的强大，就请谁。这是在当时的必然趋势，并不是说秦始皇的祖先们，毫无道德礼乐政治的思想，而是时代的趋势，需要如此。

张仪的故事

再看张仪的个人，要看《史记》张仪列传，司马迁在《史记》中记载张仪、苏秦这些人，是把战国时的资料，将时间、年代、地点，编起来写成传记。而在每个人的传记后面，都有评语，所以司马迁的《史记》，也等于是历史哲学，等于是一个评论。

研究苏秦时我们说过，张仪是苏秦培养出来的，不过在这以前还有一段：张仪是魏国人，小的时候和苏秦是同学，《史记》上写他们跟鬼谷子“学术”。要注意这“学术”两个字，他们并不是真搞什么学问，学的是如何拿到功名，很讲现实的一套东西，就是权变之术。在读书的时候，苏秦自己认为不及张仪，《史记》上只记了这样一笔，没有说为什么不及张仪。后来看了张仪传，找出一个答案，张仪的出身，比苏秦好一点，所以有点太保脾气，比较豪放，是耍得开的人。苏秦后来得志以后，张仪并没有得志，环境比较好一点的人，进取心就差一点，所以读历史读多了，对于一个人的成功，会感到很奇怪的，有许多人的成功，连他自己本来都没有这样的想法，但却硬是有机会逼得他走上成功的路线。正如隋炀帝吹的牛：“我本无心求富贵，谁知富贵逼人来。”这就看出一个人如果没有环境的刺激，反而容易堕落。以张仪、苏秦两人比较，张仪就是如此，等苏秦得志了，张仪还在悠哉游哉。在一个当楚国宰相的好朋友家里，作第一等宾客，手面也很大，随便花钱，蛮不在乎，一般人看他吊儿郎当，好像品行不很高。有一天这位宰相家里掉了白璧，宰相家里的人怀疑是张仪拿的，把张仪捆起来打个半死。回到家里。太太就说他，这冤屈都是读书读来的，如果不读书，就没有这种事。张仪当然受伤很重，他看见太太这样难过，就问自己的舌头有没有坏，太太告诉他舌头当然在，张仪就安慰太太不要紧，只要舌头还在，就没有关系，我们曾经看了《张良传》中说的：“以三寸舌为王者师”。这句话也等于说：只有吹牛不犯法。但据我们的经验，只有吹牛的成本最大，其次吹牛的对象更难找，因为能听吹牛的人，比吹牛的人还要高，诸葛亮会吹，刘备会听；张良会吹，汉高祖会听。没有对象，再吹也没有用。“三寸舌为王者师”，所以张仪说只要舌头在就不怕。等到伤好了，听朋友的劝，才去找苏秦。

刺激的教育

这时苏秦已经了不起，可是苏秦自己心里有数，知道所玩的一套不是真的道德，也不是真的政治，为了个人的功名富贵而把齐、秦等国玩弄成这个样子。这个我们要注意，今日的基辛格内心是不是也有这样的动机，值得研究。不过有两种看法，基辛格以前的确有着作，曾经有一个留美的同学，回来跟我说，基辛格这一套当然会失败，可是他着作中的理论可能不会失败。另外也有人说，基辛格大概准备把美国搞垮，因为他是犹太人。这都是推测的话，不去管它。话说回来，苏秦知道自己的西洋镜要拆穿的，如果被拆穿就不得了，必须要制造出一个敌人来，他当时的敌人是秦国，不需要另外创造，可是又有谁能去秦国说动，来和自己的计划对抗？他心里想到只有张仪，而刚好这时张仪来了，于是我们上次讲过的，苏泰就想办法刺激他。由此我们看到，一个环境好的青年，有本事，可是懒，不肯动，非要刺激他到没有办法的时候，他才去干。

山梁雌雉时哉！时哉！

再说张仪到了秦国以后，所说的一套，就是《战国策》里这篇张仪说秦王。

我们看这一篇文章，除了了解这些历史经验以外，其中记录的许多观点、思想，对于我们现在的时代、国家、世界，乃至于个人，有很多值得参考的地方，须要注意。其次张仪去看的秦王，也就是苏秦所去看的秦惠王。苏秦去看他，两个人谈不拢，再读书以后，就不再去看他，想个办法，使太行山以东的国家，联合起来抗秦，把泰国孤立起来，没有办法左右当时的列国局势。现在张仪来看秦惠玉，列国的情势变了，和苏秦来的时候不同，这时惠王正需要这样一个人的时候。刚好张仪到了。

张仪说秦王曰：“臣闻之：弗知而言为不智；知而不言为不忠。为人臣不忠当死；言不审亦当死。虽然，臣愿悉言所闻，大王裁其罪！”

这一段，有一点我们要注意，即使不研究法家的韩非子，至少要看《史记》上韩非子的传记。韩非子再三提到一个重点——“说难”，人与人之间说话最难，尤其借言语沟通政治上的思想，就更为困难。这一段里，也就反映了这一个重点，在文字的表面上没有什么了不起，实际上是一个重点。第二点从这一段里，我们看到要学习说话的艺术，像张仪这开头的三句话。首先提出实际上不知道而乱讲的，这是不聪明。第二是知道了不讲的，就是不忠，对你不忠的人应当死。第三是知道了，又讲了，但讲得不详细、不清楚，也该死。实际上他的意思是，我要详详细细说给你听，你不要不耐烦，一会儿看表，一会儿又说要开会，但是他不便也不能这样直说，所以说反面话，如讲得不详细不清楚当死。最后还加上一句，我虽然据我所知道的，利害得失全部说给你听，但是如果错了，甘愿领罪。他这么一说，如真说错了，秦王也不好意思责怪他了。他短短几句话，什么都讲到了。这就是说话的艺术。而后言归正传。

“臣闻：天下阴燕阳魏，连荆团齐，收余韩成从，将西南以与秦为难，臣窃笑之。世有三亡，而天下得之，其此之谓乎！臣闻之曰：‘以乱攻治者亡，以邪攻正者亡，以逆攻顺者亡。’今天下之府库不盈，屯仓空虚，悉其士民，张军数千百万，白刃在前，斧质在后，而皆去走，不能死。罪其百姓不能死也，其上不能杀也。言赏则不与，言罚则不行。赏罚不行，故民不死也。”

首先把列国局势分析下来，所谓“天下阴燕阳魏”到“将西南以与秦为难”。这一段的列国局势，都是苏秦的玩意儿，可是他绝不攻击苏秦，因为这时他已经知道是苏泰培养了他，这个时代，就在苏秦、张仪这两个同学的手里玩。

张仪说，他们这种合纵的形势，“臣窃笑之”，我觉得好笑，你秦王放心，没有什么可怕。“世有三亡”，世界上有三个大原则，谁违反了这三原则之一的，就非亡不可，在个人非失败不可。“而天下得之，其此之谓乎！”现在他们这个联合国的组织——合纵的国家，已经犯了这三样必定败亡的原则。“臣问之曰：以乱攻治者亡，以邪攻正者亡，以逆攻顺者亡。”就是这三个条件。“以乱攻治者亡”是内在的，内政第一要清明。“以乱攻治者亡”是同样的道理，内部先求修明，张仪当时是指燕、魏、荆、齐、韩、赵这一边，每个国家的内政当时都在乱，真正修明的政治还是在秦国，所以后来秦始皇能统一天下，并不是偶然的。有上代替他打好了政治基础，由商鞅变法以后，内政一路建设起来的。

“以邪攻正，以逆攻顺”的道理都是一样。

他再分析天下的局势，从“今天下之府库不盈”到“其上不能杀也。”这一节，原则上同今天东南亚的趋势有点相像了。第一，他们这些国家，经济不能独立，后勤补给缺乏，经济没有弄好，把所有的有用人力，都放到前方去了，统统备战。所谓“白刀在前，斧质在后。”这八个字，我们不要只作文学上的欣赏，仔细研究起来，这就是描述古代兵士在战场上，前进则有敌兵之白刃以相向，若畏惧而退阵，则后头又有“斧质”相加的死刑要承受，处境可说是进退两难。可是这些国家的军队，遇到真正发生了战争，会回头就跑，绝没有人冒死打仗。为什么呢？“罪其百姓不能死也，其上不能杀也。”这要注意的。任何一个时代，任何国家，人民所以不会打仗，所以不肯尽忠，不肯牺牲，是有他的原因的，主要由于领导的错误。

政治上最重要的就是“赏罚”两个字，赏罚两个字也很难的，历史上很多人在这两个字上犯错误。甚至当家长的对孩子们的赏罚都要注意，都很难做得好。所以奖惩之间很难很难。张仪说，现在他们各国里面，“言赏则不与，言罚则不行，赏罚不行，故民不死也。”就是要赏，可是不给，说的没有用；对于处罚，也没有彻底去执行。既然赏罚不能行，大家觉得马马虎虎，没有责任感，所以就不肯牺牲打仗了。

他回过来说泰国：

“今秦出号令而行赏罚，不攻无攻，相事也。出其父母怀衽之中，生未尝见寇也。闻战顿足徒裼，犯白刃，蹈煨炭，断死于前者比是也。”

政治修明：命令贯彻，赏罚分明（这是商鞅变法以后，秦国政治完全走上法治制度的好处），许多秦国的年轻子弟，因为国家富强、环境舒适，从离开父母的怀抱起，就没有见过敌人，一到了战场精神就来了，一顿足会脱了衣服，光着膀子，看见刀子，都不怕，就是烧红的火炭都敢踩上去，死了就死了，愿意牺牲的人多的是。

秦国的老百姓为什么会做到这样？他说：

“夫断死与断生也不同，而民为之者，是贵奋也。”

断死与断生，在人的心理是绝对不同，“断”就是断然，就是决心。断死是决心牺牲，断生是决心求生投降，这两种决心是绝对不同，而秦国的青年所以会断死于前，是养成了一种战争责任感，不怕死的精神，能够奋发，非牺牲不可，有个人的牺牲才有国家的强盛。因此秦国的士兵：

“一可以胜十，十可以胜百，百可以胜千，千可以胜万，万可以胜天下矣。”

张仪再说下去：

“今秦地形，断长续短，方数千里，名师数百万，秦之号令赏罚，地形利害，天下莫如也。以此与天下，天下不足兼而有也。是知秦战未尝不胜，攻未尝不取，所当未尝不破也。开地数千里，此甚大功也。”

从一开始说到这里，一路下来都是高帽子，好听的，而又都是真实的。高帽子也不能乱送，秦王是一个当领袖的人，笨也不会笨到哪里去，所有的资料，他都清楚。换句话说，也就是张仪把秦国当时所处的列国情势、政治环境、地理环境、军事环境、一切准备，都分析清楚。最后，他说出一个秦国当前所应该采取的措施。实际上也就是张仪自己心理所希望造成的局势。他说：

“然而甲兵顿，士民病，蓄积索，田畴荒，廪仓虚，四邻诸侯不服，伯王之名不成，此无异故，谋臣皆不尽其志也。”

在这里我们就看到张仪处理思想的方法，古代所谓“以说动人主”，就是《张仪列传》上说的，他问太太舌头坏了没有？他用嘴巴分析利害关系，非要打动对方的心不可。使他听了这个话，非动情不可，认为有道理，非上这个当不可。历史上常有一句话“揣摩人主之意”，当然“

人主”是指帝王而言，以个人来说，做一个小单位的主管，也是一样，下面总要慢慢摸你的意思，把你的个性等等都了解，这当然有正反两方面的作用。

现在张仪把秦国的好处先讲了，可是再看下去，我们看到苏泰合纵——来一个“联合国”以后，秦国是已经没有办法，很吃亏了。他说“甲兵顿”，国防的战线拉得那么长，国防经费那么大，无法打仗，停在那里，好比今天美国的情形。“士民病”，大家心理上都很困顿。经济上“蓄积索”，慢慢空虚了，等于现代的美国，在越南，打不了胜利的仗，钱都打光了。“田畴荒”，国内的农业、工业、生产都荒废了。“困仓虚”，国库都空虚了，结果弄到四邻的诸侯不服，外面的同盟国家并不服你的气，你想称霸于天下是不可能的。我们读了这段书，看出就是苏泰这样一个书生，在七八年之间，把秦国弄成这个窘态。同时我们也可以了解现代，美国人到今天为止，就是这个情况。当时张仪告诉秦王，秦国所以到这个地步，就是左右的文臣武将，没有真正尽心贡献意见所致。

引用历史的经验

他话说到这里，就引用过去历史的经验，告诉秦王：

“臣敢言往昔：昔者齐南破荆，中破宋，西服秦，北破燕，中使韩、魏之君，地广而兵强，战胜攻取，诏令天下，济清河浊，足以为限，长城、距坊，足以为塞。齐五战之国也，一战不胜而无齐。故由此观之，夫战者，万乘之存亡也。”

张仪在这个时候，要挑起战争。他希望泰国出战，但没有直接教秦王非打不可，他只拿历史的经验来说，提到齐国。研究这一段历史要注意的，秦是在西边，齐国是介于现在山西与山东之间，他说历史上齐国称霸的时候，那么了不起，四面攻破了各国，一个命令下来，列国都听他的。南有济水黄河，北有长城作防线，像这样一个平原国家，各方面受敌，只要一次大败仗，齐国就完了。他那个国家的命运注定非打胜仗不可，由此可以看到战争的重要。这段话张仪是挑动秦国非打不可。

“且臣闻之曰：削株掘根，无与祸邻，祸乃不存。”

这是普通作人的道理，国事也同个人的事一样，农业社会人人都知道的比喻，砍去一棵树要挖根才彻底，但不要碰到旁边的树，如把旁边的树根也挖掉，就成问题，这个祸就闯大了。这是中国农业社会的老话，也是作人的道理，凡事挖根要彻底，不要留下祸根，但是对于与此事无关的部分，不要轻率地去伤害，伤害了就闯祸。

张仪接着就指出秦国当时的近代历史：

“秦与荆人战，大破荆，袭郢，取洞庭、五都、江南，荆王亡奔走，东伏于陈。当是之时，随荆以兵，则荆可举，举荆则其民足贪也，地足利也，东以强齐、燕，中陵三晋，然则是一举而伯王之名可成也，四邻诸侯可朝也。而谋臣不为，引军而退，与荆人和。今荆人收亡国，聚散民，立社主，五宗庙，令帅天下西面以与秦为难，此固已无伯王之道一也。”

这一段是批评秦国的不对，军事策略上的错误，他说你们一度和荆国作战，破了荆国，拿下了郢——现在武汉以北一带，取下了洞庭、五都，江南，一直到达现在安徽这一带了，荆王也逃亡躲到陈国不敢出来了。当这个时候，如果秦国一路追击下去，则整个荆国可以拿下来，拿到了荆国，则秦民可贪，地可利。进而影响东面的齐国、燕国都可以控制了。中间可以驾凌赵、魏、韩等三晋地，你秦国就可以一战下来称霸世界。结果你秦国的决策不这样做，反而引军而退，打有限度的胜仗，跟荆人谈和了。结果，荆人又慢慢恢复了，强起来了，又变成了你秦国的敌人，所以第一个错误就犯下去，不能做联合国的盟主——成伯。

研究这一段书，我们就感到，历史虽然已为陈迹，却足以发人深省。我们读这一段历史，再看看国际的现势，美国在对北朝鲜，对北越的战争，军事策略上犯了同样的错误。

他讲秦国的第二个错误：

“天下有比志而军华下，大王以许破之，兵至梁郭，围梁数旬，则梁可投。拔梁则魏可举，举魏则荆赵之志绝，荆赵之志绝则赵危；赵危而荆孤；东以强齐燕，中陵三晋，然则是一举而伯王之名可成也；四邻诸侯可朝也。而谋臣不为，引军而退，与魏氏和。令魏氏收亡国，聚散民，立社主，置宗庙，此固已无伯王之道二美。”

我们拿这一段历史的经验，看看今天的越南（时为一九七五年四月），又投降了。张仪说，你秦国有一次在北方的战争，已经打得很好，你已经打到了梁国，把梁的城郭包围起来，已经可以把它拿下来了，拿了梁，魏国就站不住了，得到了魏国，荆、赵就不会有斗志。赵危，荆孤，一直下来，也可以称霸天下。（这要注意，没有说统一，不像后来秦始皇要消灭人，这里是只想称霸。）结果你秦国的谋臣又是不准打完全胜利的战争，撤兵回来，和魏国讲和，魏国又壮大起来。

第三点，张仪谈到秦国的内政：

“前者穰侯之治秦也，用一国之兵，而欲以成两国之功。是故兵终身暴灵于外，士民潞病于内，伯王之名不成，此国已无伯王之道三矣。”

张仪说穰侯（秦国的权臣）当政的时候，内政上兵力用得太过分，想用一国的兵力完成两国的事，于是服兵役的人，终身奔波于外，国内的工商业衰落了，农村破产，这是第三点的错误。

接着指出秦国的谋臣太差劲，如美国的参、众两院，基辛格、费正清这些人，都是美国现代的策士。

“赵氏，中央之国也，杂民之所居也。其民轻而难用，号令不治，赏罚不信，地形不便，上非能尽其民力，彼固亡国之形也，而不忧民氓，悉其士民，军于长平之下，以争韩之上党，大王以诈破之，拔武安。当是时，赵氏上下不相亲也，贵贱不相信，然则是邯郸不守，拔邯郸，完河间，引军而去，西攻修武，逾羊肠，降代、上党，代三十六县，上党十七县，不用一领甲，不苦一民，皆秦之有也。代，上党不战而已为秦矣，东阳河外不战而已反为齐矣，中呼池以北战而已为燕矣。然则是举赵则韩必亡，韩亡，则荆、魏不能独立，荆、魏不能独立，则是一举而坏韩，蠹魏，挟荆，以东弱齐燕，决白马之。以流魏氏，一举而三晋亡人者败。大王拱手以须，天下这随而使，伯王之名可成也，而谋臣不为，引军而退，与赵氏为和。以大王之明，秦兵之强，伯王之业，地尊不可得。乃取欺于亡国，是谋臣之拙也。且夫赵当亡不亡，秦当伯不伯，天下固量秦之谋臣一也。”

赵氏是现代河北山西一带靠北面地方，在当时是中央之国，杂民之所居，这问题很大，讲到历史要特别提出来研究的。

杂民所居的地方，政治上很成问题，如历史上自汉朝以后，有一个魏晋南北朝，这时都是外来的民族。因为汉朝自高祖以来，三四百年间，对西北的外来民族，始终没有办法，因此形成了以后南北朝两三百年间汉族与外来民族的纷争。到了唐代的时候，唐太宗那样了不起的人，对于边疆问题没有办法解决，汉唐两代，对外来民族，唯一的办法，就是靠通婚来羁縻，都是靠“和番”政策。所以唐末直到后来五代时候，就是杂民之所居，发生了变乱。

那么是不是杂民所居不可以？不是不可以，血统的交流不是不可以。问题在于有很重要的一点，古人始终不知道的，在孔子的思想里有这一点，不过表达得不很具体，就是“文化的同化”这点古人不知道。假使唐代就知道了文化是政治战的一个最大的力量，那中华民族今天的国势，还不止是这样而已，很可能西面已经到了欧洲。其次要注意的，近代东西方文化思想沟通以后，大家都知道了这一点，所以各国之间，在侵略别国以前，先作文化的侵略，最后消灭一个国家，也是靠文化。像第二次世界大战时，日本人知道了这一点，所以他每占领了一个地方，一定要当地人说日本话。他不像元朝的蒙古人，也不像汉代、唐代的外来民族，进了中国跟着说中国话。乃至把历史文化都改变。文化虽是看不见的东西，但是力量很大。现在我们知道战争中包括心理战，也非常重要，文化战还是口号，没有具体的东西拿出来，尤其现在我们在提倡文化复兴，我个人的观点，我们的文化是在衰落。像我们手边拿来研究的东西，就是真正中国文化之一，而且是非常有用的，但是却只有少数人去看它。
　　这是由“杂民之所居”一句所引出来的感想，提出来值得大家研究和注意的。

张仪在当时讲到“杂民之所居”的地方，“其民轻而难用”，这句话又引起我一个感想，希望大家要读一部书——《读史方舆纪要》，里面对每一省、每个地方的民风习性讲得很清楚。山川形势、风俗产物，都很详尽，现在也没有脱离这个范围，很值得注意。在政治作战、心理作战、文化作战上，非常值得参考。

张仪这里讲的所谓“轻而难用”，就是豪迈，容易冲动，一句话不合就打起来了。在这种地方，就要了解他们这种民风习性，这并不是他们的缺点，如果摸清了他们这种个性，政治上就好办了，像杂民所居的这种地方，有时候专谈法治很难办的，他们往往讲义气，话说对路了，人作对了，他就听你的，如果全跟他谈法，不一定好办。

他再分析赵国的地形也不便利，是亡国的地形，可是赵国在这么不利的情形之下，仍旧出兵打仗（例如后来秦国大将白起与赵国长平之役，坑赵卒四十万的故事）。张仪所讲这一段都是讲当时秦国的政策，批评秦国当时的这班谋臣没有尽心负责任。他继续说：

“乃复悉卒，以攻邯郸，不能拔也，弃甲兵怒，战栗而却，天下固量秦力二矣。军乃引退，并于李下，大王又并军而致与战，非能厚胜之也。又交罢却，天下固量秦力三矣。内者量吾谋臣，外者极吾兵力，由是观之，臣以天下之从，岂其难矣！内者吾甲兵顿，士兵病，蓄积索，田畴荒，廪仓虚；外者天下比志甚固，愿大王有以虑之也。”

一口气批评下来，结论说到外面的人，看你内在的谋臣，外在的兵力，到底有多大力量，都看得清清楚楚，现在你国内是这样的情势，而各国又联合起来，你秦王应该多多考虑了。

然后张仪提出建议，先以武王代纣的历史经验来作比方。说动秦惠王，最后的结论，竟以自己的头颅来坚定秦惠王的信心，可见他的会说话，也可见他用心之深和求信之急了。

“且臣闻之，战战栗栗，日慎一日，苟慎其道，天下可有也。何以知其然？昔者纣为天子，帅天下将甲百万，左饮于淇谷，右饮于洹水，淇水竭而运水不流，以与周武为难，武王将素甲三千，领战一日，破纣之国，禽其身，据其地而有其民，天下莫不伤。智伯帅三国之众，以攻赵襄王于晋阳，决水灌之，三年城且拔矣。襄主错龟数策占兆，以视利害，何国可降？而使张孟谈，于是潜行而出，反智伯之约，得两国之众，以攻智伯之国，禽其身，以成襄子之功。今秦地断长续短，方数千里，名师数百万，秦国号令赏罚，地形利害，天下莫如也。以此与天下，天下可兼而有也。臣昧死，望见大王，言所以举破天下之从，举赵、亡韩，臣荆、魏，亲齐、燕，以求伯王之名，朝四邻诸侯之道，大王试听其说，一举而天下之从不破，赵不举，韩不亡

，荆、魏不臣，齐、燕不亲，伯王之名不成，四邻诸侯不朝，大王斩臣以徇于国，以主为谋不忠者。”

现在把苏秦、张仪这两篇东西作一个结论。我们重复提出要特别认识清楚的一个重点：苏秦、张仪当时的动机，是以自己个人的功名富贵为出发点，而把整个的列国局面，历史的时代，在他们两位同学的手里摆布了约二三十年。他们并没有一个中心思想，或政治上的主义。同时也可以说，当时一般领导人，并不接受任何中心思想或主义，对于道德仁义的中心思想都不管了，只认识利害关系。这一点对我们现在来说，是一个历史的经验，要特别注意。中国几千年历史，一个乱象，到了像战国的末期，像南北朝的末期，像五代的末期，仁义道德没有办法发挥作用，没人接受，这是什么原因？当然有它的道理，譬如《孟子》，大家都读过的。孟子不过比苏秦，张仪早一点点而已，为什么孟子到处讲仁义，到处吃瘪？为什么苏秦、张仪会那么吃香？这样比较下，就产生两个观点，在个人方面，我们就看到了孔子、孟子的伟大，他们对于苏秦、张仪的这一套不是不懂，他们全懂，可是始终不愿意引导人家走上这条路，始终要求人家讲基本的德性，并不在乎自己个人当时的荣耀，这是孔、孟个人的了不起。第二点，我们看出了，当时的时代为什么需要苏秦、张仪的这一套，这就讲到我们本身。我们现在两副重担挑在身上，一面要维持自己传统文化的德业，政治的道德，人伦的道德，承先启后，这是一副担子。另一方面是要如何配合这个时代的迫切需要，而这个需要是讲利害的，但在利害之中，要灌输进去我们固有的道德文化思想，这就是我们今日的处境，是一个非常困难的处境，也许在一两百年以后的历史上，会写我们非常了不起的好处，因为我们今日所挑的担子，比古人挑的还要重，还要困难。所以我们读了苏秦、张仪两人的传记资料，了解了他们当时的历史，拿来比较今天，就知道今天有如何的困难。因此大家有时间，不妨多读《史记》、《战国策》这一类书，不要以为这是古书，已经过了时。如果不变成书呆子，在碰到事情的时候，发挥起来，非常有用处，透过了古书，更有助于现代情况的了解和进展。

长短纵横

上面讲到苏秦、张仪的纵横术，我国古代，看不起它。在中国古代称用“术”的人是术士，并没有被列人正式学者之流。现代却什么都是术了。

纵横术，也名钩距之术，又名长短术。这种“术”的原则和精神，是我们今日所处的这样国际局势之中，所需要了解的。我们今日的外交，一切工作，都必须有这样的精神和才具，抓得住别人的弱点，然后达到自己的目的，这是一个很高深的本事，可以说比做生意还难。昨夜看了一本书，里面记载一段清朝的掌故说，山西有一户很会做生意的人家，有次有一个顾客在讨价还价，争执得很厉害，老板被逼得都生气了，便说：“天下哪有一本万利的生意？要想一本万利，就回去读书吧！”这人一听这个话的确有道理，就立刻回去培养儿子读书，后来果然他子孙好几代都是很有才具的大臣，由这个故事的幽默感，也可以联想到纵横术是相当难的。

今天，我们用的资料是《长短经》，这本书大家也许很少注意到它，作者是唐朝人，名赵蕤，一生没有出来做官，是一位隐士。有名的诗人李白，就是他的学生。如果研究李白，我们中国人都讲李白、杜甫是名诗人，实际上李白一生的抱负是讲“王霸之学”，可惜他生的时代不对，太早了一点。唐明皇的时代，天下是太平，到天下乱时，他已经死了，无所用处。赵蕤着的是《长短经入就是纵横术。这一本书在古代，尤其在清朝几百年间，虽然不是明禁，因为是古书，没有理由禁止，可是事实上是暗禁的书，它所引叙的历史经验，都是到唐代为止。后来到了宋朝，《素书》就出来了，以前也有，但宋朝流传下来的《素书》是否即是汉时的原版，无从证明。到了明末清初，另一本书《智囊补》出来了，作者冯梦龙是一位名士，把历史的经验都拿出来了。我们如把《左传入《国语入《战国策》、《人物志》、《长短经》、《智囊补》，以及曾国藩的《冰鉴》等等，编成一套，都是属于纵横术的范围以内。长短之学和太极拳的原理一样，以四两拨千斤的本事，“举重若轻”，很重的东西拿不动，要想办法，掌握力的巧妙，用一个指头拨动一千斤的东西。

人臣之道

这里是自《长短经》中摘录出来的一篇：《臣行第十》，就是如何做一个很好的大臣，换句话说如何做一个很好的干部。《长短经》里也有“君道”的论述，我们暂时保留。像最近很多人喜欢读《贞观政要》，里面记载唐太宗当年治国的历史经验，它的重点属于君道，是给皇帝的教科书，要他知道如何作一明君，所以望之不似人君的我们，还是先由臣道开始，把臣道学好：

这个臣行，所培养的干部，可以说是最高的干部，拨乱反正的干部。他先把臣道分类来讲，正臣六类，邪臣六类，相互作对比。

六种正臣的典范

夫人臣萌芽未动，形施未现，昭然独见存亡之机，得失之要，豫禁乎未然之前，使主超然立乎显荣之处。如此者，圣臣也。

他分类出来的第一种是圣臣的典型，如《素书》里的讲的伊尹、姜尚、张良这些人，都可算是圣臣。这里圣臣在上古属于三公之流，坐而论道之事。他们的位置最高，等于现代国家最高的顾问。没有固定的办公室，也没有固定管哪个部门，所谓“坐而论道”，并不是坐在那里玩嘴巴吹牛，他们的行为就是本节所讲的“萌芽未动”这几句话。天下一切大事，像植物一样，在还没有发芽的时候，态势还没有形成的时候，那就已经很明显的洞烛机先，知道可不可以做。做下去以后，存亡、得失的机要，都预先看得到，把握得住。在事情未发生之前就预先防止，

使他的“老板”——领导人，永远站在光荣的这一面，能够做到这样的，堪称第一流的干部，叫做圣臣。在历史上这种第一流的干部，都是王者之师。

……

虚心尽意，日进善道，勉主以礼义，谕主以长策，将顺其美，匡救其恶。如此者，大臣也。

其次是自己很谦虚，每天帮助领导人做好事，贡献他宝贵的意见，这种古代称为“骨鲠之臣”，骨头硬的大臣，自己马上被免职没有官做没关系，但主要的在使领导人走上好的这一面，领导人不对的，就是说不对，历代都有这种大臣。宋太祖之初有一位大臣去看皇帝，当时皇帝穿了睡衣在宫里，他就背过身子，站在门上不进去，皇帝看见他站在门外，教侍卫去问他为什么不进去，他说皇上没有穿礼服，一句话把皇帝整得脸都红了，赶快去换了代表国家体制的礼服出来接见他。虽然这只是一件小事，但这种骨鲠之臣则绝不马虎，因为皇帝代表了一个国家。在清朝的实录里就讲到，康熙自七岁登基，六十年的皇帝当下来，一天到晚忙得不得了，即使他一个人在房里的时候，也从来没有把头上戴的礼帽摘下来，自己就如此严格管理自己。所以一个真正好的领导人，对待自己非常严格，这是很痛苦的事，自己如果克服不了自己，而想征服天下，是不可能的。这里讲到的大臣，对领导人要“勉主以礼义”，要劝勉老板守礼行义。“谕主以长策”，告诉老板要眼光看得远，作长久的打算，使他好的地方更好，坏的地方改掉，这个样子，叫做大臣。

……

夙兴夜寐，进贤不懈，数称往古之行事，以厉主意。如此者，忠臣也。

其次，是为国家办事，睡都睡得很少，起早睡晚，同时要“进贤不懈”，这情形历史上很多，就是推荐人才。这件事在中国古代很重要，一个大臣如果不推荐人才，是不可以的。这一点就可以看到中国文化的政治道德，前辈大臣是用各种方法来培养后辈，予以推荐，而且有好人才就推荐，不可松懈停顿。“数称往古之行事，以厉主意。”过去的大臣，都是深通历史，如司马光，着有《资治通鉴》，但他也是大政治家。他有一度被贬回家，后来皇帝有许多事情，要找他去谈，他接到命令进京，到了京城——洛阳的城外，洛阳的老百姓听说司马相公蒙皇帝召见进京，大家高兴得跑到郊外去排队欢迎他。司马光看见这情形，问明白了原因，立刻往回走，不进京了。这就是太得众望了也不好，这就是司马光做人小心的地方。同时，也就是中国文化与西方文化不同的地方，当荣耀来的时候，高兴不要过头了，过头了就不好，花开得最好的时候，要见好便收，再欣赏下去，就萎落了。这里是说做大臣要深通历史，因为在历史上有很多的经验，可以引用来帮助领导人。

在清初，皇帝的内廷，有一个祖宗的规定，皇帝每天早晨起来，一定要先读先朝的实录，他们祖先处理政事的经历。可见历史的经验，有如此重要，不管读得多熟，每天要读一下，以吸收经验，启发灵感。随时以自己历史的经验来辅助皇帝的才是忠臣。

或问袁子曰：故少府杨阜，岂非忠臣哉？对曰：可谓直士，忠则吾不知。何者？夫为人臣，见主失道，指其非则播扬其恶，可谓直士，未为忠也。故司空陈群则不然，其谈话终日，未尝言人主之非，书数十上而外不知，君子谓陈群于是乎长者，此为忠矣。

这里是以附注的形式，对“忠臣”作进一步的阐述。他说，有人问袁子说故少府杨阜不是忠臣吗？而他答复说，像杨阜这样的人，只能称直上，他行直道而已，算不得忠臣。杨阜是三国时的魏人，因打马超时有功，封为关内侯，魏明帝的时候又升了官，这人有一个抱负，历史上写他“以天下为己任”，也就是说，“天下兴亡，匹夫有责”的意思。因此历史上写他“敢抗疏”三个字。“疏”就是给皇帝的报告，“奏议”是建议，“奏疏”是与皇帝讨论问题，“抗疏”就是反对皇帝的意见。杨阜是常常提抗疏，上面收到他这些意见，看是看了，但往往不大理，他看自己的意见不被采纳，就提出辞官，但没被批准，上面还是认为他很好。历史上有一则故事，有一天他看到魏明帝，穿了一件便服，而且吊儿郎当，就很礼貌地告诉魏明帝，穿这样的衣服不合礼仪，弄得皇帝默然，无话可说，回去换衣服。还有魏明帝死了一个最疼爱的女儿，发丧的时候，魏明帝下命令表示自己要送丧，这一下，杨阜火了，他抗疏说先王和太后死了，你都没有去送丧，现在女儿死了要送丧，这不合礼。当然杨阜的话是对的，魏明帝到底是人主，并没有理他的反对意见。在历史上这类故事很多。

《长短经》中，在这里借用他，对忠臣的意义，做一个阐述。他说像杨阜这样的人，可称为是一个直士，很直爽，有骨气，但还不够算作忠臣。什么理由？做为一个大臣，发现领导人错了，当面给他下不去。虽然指出他的不对是应该的，但方法有问题，结果是自己在出风头而已。有如和朋友在一起，在朋友犯错时，要在没有第三者在场时，私下告诉他，不能当别人的面前说出来，给他下不去。而魏朝的另外一个大臣，司空陈群这个人，是非常有名的，学问、道德样样都好。所以研究三国时的历史，魏曹操父子之能够成为一个正统的政权而维持了那么久，不是没有理由的。从另一个角度看，很有他的道理。在曹操父子的部下里头，有很多了不起的人。像陈群就是有名的大臣，他就有忠臣的风度，他和高级的人员在一起的时候，从来不讲上面领导人的错误，只是直接“抗疏”，送报告上去，指出哪点有错误，哪点必须改。但是他上了几十个奏疏，有的是建议，有的是批评，而他的朋友同僚都不知道他上了疏，自己绝对没有自我表扬。所以后世的人，都尊陈群是一位长者——年高，有道德，有学问，有修养，厚道的人，这才是真正的忠臣。像杨阜只是行道的直士。其实，不但对领导人应该这样，就是对朋友，也应该这样。

……

明察成败，早防而救之，塞其间，绝其源，转祸以为福，君终已无忧。如此者，智臣也。

智臣在现代的说法，是有高深的远见，成败祸福，事先看得到，老早防着它的后果而采取适当措施。一个政策下来，只看成功的一面，一旦失败怎么办？要早防而救之，塞其间，间就是空隙。处理任何一事都必须顾虑周全，即使有百分之百成功的把握，总难免其中有一个失败的因素，就要“早防而救之”，先把漏洞堵塞掉，把失败的因素消灭了，把祸变成福，使上面领导的人，没有烦恼、痛苦、愁闷。这就叫做智臣。

……

依文奉法，任官职事，不受赠遗，食饮节俭。如此者，贞臣也。

再其次，就是负责任，守纪律，奉公守法，上面交给任务，负责做到，尽自己的力量，不贪污，乃至送礼来都不受，生活清苦简单，这种人是贞臣，廉洁之至，负责任的好公务员。

……

国家昏乱，所为不谈，敢犯主之严颜，面言主之过失。如此者，直臣也。

国家在昏乱的时候，对上面不拍马庇，不当面恭维，而且当上面威严得很，生气极了，谁都不敢讲话的时候，他还是敢去碰，当面指出上面错了的事，这样就是直臣。

“是谓六正”。他首先提出来，圣臣、大臣、忠臣、智臣、贞臣、直臣这六种干部，叫做六正。

恕臣之道

桓范《世要论》，桓范是南北朝时代的人，他的着作中有一篇文章题为《世要论》，属于纵横术中的一部分，也是人臣的学问，所以讲中国文化，我觉得尤其在这个拨乱反正的时代，统一中国的今天，这一部分很重要。这个时代，不是完全讲四书五经，坐以论道的时候。当然我们需要以道德为中心，但是要知道做法，而这些做法多得很，可惜现在外面一般人都不研究。在这里，就引据了《世要论》的话，应认清楚干部。《世要论》说：

臣有辞拙而意工，言逆而事顺，可不恕之以直乎？

有些干部不会讲话，讲出来不好听，可是当主管的要注意，他嘴巴笨讲不出来，而他的主意可好得很，不要对那个嘴巴笨的干部火大而不去听，这就错了，就有些人一肚子好主意，可是嘴笨讲不好，而且他讲出来的话，好像比毒药都难吞下去，让人听了难受得很，开口就是：“不行！不行！”可是他的意见，对事情非常有利，这就要领导人有高度的修养，对这种干部要了解清楚。要有体谅人的修养，了解他虽然不会讲话；心是好的，也是直的。

……

臣有朴骏而辞讷，外疏而内敏，可不恕之以质乎？

天生人物，各个气质不同，秉赋不一样，有种人朴实得好像永远是乡巴佬的样子，有一点近乎十三点的样子，但不是十三点，大约只是十二点半。想想他真可爱，很朴实，但有时作人又多了那么半点憨态，但不是坏事，讲话时嘟嘟囔囔讲不清楚。这样的人，看他的外表没有什么了不起。而脑子里聪敏得很。当主管的人，对于这种人，就要了解他本质淳朴、聪敏的一面。

……

臣有犯难以为上，离谤以为国，可不恕以忘乎？

这两句话所指的，在历史上的故事也很多，就是冒险犯难，临危授命，可以拔乱反正的人才。如现代史上，在二次世界大战初，希特勒横征欧非，把世界扰乱得那么严重的时候，英国人最初对邱吉尔不敢任用，因为邱吉尔是有名的“流氓”作风，闹事专家，但是最后抵抗希特勒，还是靠邱吉尔，实际上邱吉尔就是“犯难以为上”的人。有些人天生的个性，喜欢冒险犯难。越困难就越有兴趣去干，教他做平平实实，规规矩矩的公务员、办没有什么大困难的事，他懒得干。“离谤以为国”，为了国家，可以忍受一切的毁谤，大家都攻击他，他也不管。历史上唐、宋、元、明、清历代开国的时候，都有这样的人物。像有许多人，被派到前方去艰苦中作战，后方还有人向上面密报，说他的坏话。有些精明的皇帝，接到这种报告，连看都不看，原封不动的，加一个密封，寄到前方去给他自己看，也就表示对他信任，恕之以忠。

……

臣有守正以逆众意，执法而违私欲，可不恕之以公乎？

许多人非常公正廉明，但有时候公正廉明却受到群众强烈的反击。像当年在成都开马路的时候，就发生这种事，当时群众认为破坏了风水，大家反对，地方的势力很大，所谓五老七贤，出来讲话，硬是不准开。某将军没有办法，请五老七贤来吃饭，这边在杯酒联欢吃饭的时候，那边已经派兵把他们的房子一角拆掉了，等五老七贤回家，已经是既成事实。随便大家怎么骂法，而事情还是做了。等到后来马路修成了，连瞎子都说，有了马路走路都不用拐棍了。天下事情，有时要改变是很难的。有时必须守正以逆众意，违反大众的意思坚持正确的政策。要有这个担当。这就要谅解他这样是为了长远的公利，也有的时候，在执法上违反了自己的私欲，宁可自己忍痛牺牲，这都是难能可贵的。

……

臣有不屈己以求合，不祸世以取名，可不恕之以直乎？

有些人的个性倔强，要想教他委屈他自己的道德准则，违反他的思想意志，而去迎合某一件事，他死也不干。还有一种“不祸世以取名”这也是很难的，几十年来现实的人生经验，很少看到这种人。如果做一件事，马上可以出名，个人可以成功，可是，结果将会为后世留下祸根，

那么他宁可不要成这个名，而不做这种事。要了解这种人是直道而行的操守。

……

臣有从仄陋而进显言，由卑贱而陈国事，可不恕之以难乎？

有些人地位很低，可是他有见地，古今中外，这样被埋没的人很多。往往这类人提建议时，中间阶层的人说他越级报告，非把他开革了不可。实际上有的人路子很窄，地位也不高，也没有名声，但能进贤言，有很好的意见提供给领导人，虽然他的地位很低，是一个很普通的人，而所提的意见，都是忠心为国。对于这种人，作领导人的要注意，这是难能可贵的。

……

臣有孤特而执节，介立而见毁，可不恕之以劲乎？

这个“劲”就是“节”，古代往往两个字连起来，“劲节”成为一个名辞。每以竹子来象征，因为竹子是虚心的，笔挺的，有些人个性孤僻，不喜欢与同事、朋友多往来，有特殊个性与才能。大约有特别长处的人，都有特别的个性，看来很孤僻，这种人也有他的操守，不随便苟同，超然而独立，可是这种人，容易遭到毁谤，当主管的就要了解这种人是有特别节操的。

此七恕者，皆所以进善也。

上面曾经说了有六种正派一面的干部，这里就说到，当主管作领导人的，要对部下了解、体谅的七个恕道。换言之，作主管的如果不具备这七种恕道，就不能得到这六正的干部。这点我们要注意了。人们常说历史上的人才多，现在的人才少，并不尽然。正如曾国藩以及历代许多名臣都说，每个时代到处都有人才，第一在自己能不能赏识，第二在自己能不能培养。即使是人才，也还要加以培养。没有好的环境和有利的条件，才干发挥不出来，人才也没有用。所以六正与七恕，是君臣两面共修之道。

反派臣道的型态

下面是另外一路的几种臣道：

安官贪禄，不务公事，与事沉浮，左右观望。如此者，具臣也。

这里的具臣，和《论语》中所讲的具臣又两样了。这里说，有些人规规矩矩，安于那个官位，只要不出毛病，反正拿薪水，对于公事都办，但并不特别努力，随着时代的潮流，沉就跟着沉，浮就跟着浮，对现实把握很牢，随世俗走，这样也可以，那样也可以，现代的名词，“水晶汤圆”就是这种人，又透亮，又滚圆。这种人只是凑凑数的，聊备一员而已。

……

主所言皆曰善，主所为皆曰可，隐而求主之所好而进之，以快主之耳目，偷合苟容，与主为乐，不顾后害，如此者，谀臣也。

拍马庇这一类的，历史上这种人也很多，近代史中最着名的，有清朝的和坤，乾隆皇帝的嬖臣，就是这样。对上面光是：“好的！是的！”这还不算，肚子里还在打主意，隐隐地，暗暗摸清主管的毛病，爱好在哪里，然后投其所好，这种投其所好的人，也有他们的一套，一般人很难做到的。譬如说，一位主管，什么都没兴趣，就是好读书，于是谀臣这一型的人，也会装着好读书。所以上面仁义道德，下面满堂都仁义道德。《战国策》里就有这样的故事。齐桓公最讨厌紫色的衣服，他问管仲该怎么办，管仲说这很简单，你明天开始，见到穿紫衣服的走到面前，你就说臭得很，教他走远一点，这就行了。齐桓公照样做了，一个月以后，全国都没有穿紫衣服的人。所以我们读书要注意，一般人常引用曾国藩的话，社会风气的转变，在一二人的身上。但要知道这一二人不是你我。社会风气就是如此。因此上面好什么，下面跟着就是什么，这是非常大的力量。这一类的人，只是讨好领导人而已，偷偷摸摸，不走正道，专门巴结主管，往往因此害了这位主管，他也不管。这就叫作谀臣。

……

中实险讠皮，外貌小谨，巧言令色，又心疾贤，所欲进则明其美，隐其恶；所欲退则彰其过，匿其美，使主赏罚不当，号令不行，如此者，奸臣也。

这一段说到奸臣了，很明显地说奸臣内心里非常阴险，外表上看起来则小心谨慎，规矩得很。从历史上看到，成功的作一个奸臣还很不容易。如历史上说秦桧杀了岳飞，哪里是秦桧杀的，宋高宗本来就讨厌岳飞，秦桧只是迎合宋高宗的意思，代高宗承罪而已。大家都知道岳飞的口号：“直捣黄龙，迎回二圣。”这是岳飞不懂宋高宗的心理，以为直捣黄龙就可以了。迎回二圣以后，宋高宗怎么办？二圣一个是他父亲，一个是他哥哥，二圣回来，宋高宗还当不当皇帝？第二点，岳飞当时才三十多岁，年纪太轻，偏要涉及内政。当时宋高宗还没有立太子，而岳飞天天催高宗立太子，这在高宗的想法，认为你岳飞希望我快死吗？而且这是我赵家的家务事，你在外面好好打你的仗就行了。可是岳飞偏要回来管这件事，固然岳飞是不了起的人物，书也不能说读得不好，但是人生经验到底不够，他的老师硬是没有教好他，这是“批其龙鳞”的事，不可以做的。秦桧就知道宋高宗这个心理，更主要的是两个政策思想不同，一个主战，一个主和，作风上不同，而岳飞遇害了。所以一个人要贯彻一个思想，很不容易。奸臣就是心存阴险，看起来很小心，很会说好听的话，态度上讨人喜欢，而最严重的是忌贤，好人他都妒忌，他要提拔的人，专门在领导人面前说他的好处，隐瞒他的缺点。对于真正的人才，他就在领导人面前，不表示意见，冷冷的态度。点点滴滴造成坏印象，就够了。结果使上面的赏罚不当，该赏的不赏，甚至反而罚了，该罚的没有罚，反而赏了，于是命令下去不能贯彻。这一类的，就是奸臣。

……

智足以饰非，辩足以行说，内离骨肉之亲，外妒乱于朝廷，如此者，谗臣也。

谗臣和奸臣很相近，嘴巴坏得很，这种人很多，他的知识渊博，学问好，错了的事，他总有办法，或者以言词理论，或以行为动作，把错处掩饰过去，很会说话，硬能把人说服。而且他的才智论辩，可以把人家兄弟、父子之间，家属的感情离间，同事相处，也挑拨离间，破坏感情，这是谗臣。

……

专权擅势，以轻为重，私门成党，以富其家，擅矫主命，以自显贵，如此者，贼臣也。

像王莽一流，历史上一些篡位的臣子，最后都到了这个程度，这种人就玩弄权了，用他的势力，可以颠倒黑白，以轻为重，自己结成党派，专门搞自己的事，乃至下假的命令，以达到自己的显贵，这种人就叫贼臣。

……

诌主以佞邪，堕主于不义，朋党比周，以蔽主明，使白黑无别，是非无闻，使主恶布于境内，闻于四邻，如此者，亡国之臣也。

第六种是亡国之臣，他帮助老板走上坏路，把错误都归到老板一个人的身上，实际上是部属大家的错误。这一点，由历史、人生的经验看，是非很难讲，公务员没有把事情做好，而老百姓都骂领导人。做领导人的确很可怜，下面常常陷主于不义。任何时代都是如此，工商时代也如此，这是一般人类的心理，很自然的，没有办法，这类人是亡国之臣。

“是谓六邪”这种具臣、谀臣、奸臣、谗臣、贼臣、亡国之臣等是六种邪臣，不是正道的干部。

防邪之道

下面再引证桓范的《世要论》。

臣有立小忠以售大不忠，效小信以成大不信，可不虞之以诈乎？

用人之难，人心之险诈，有些人小事忠得很，但他是借此达到另外一个大不忠的目的。有些人小信一定好，而他是要完成他的大不信。所以要顾虑到，是不是真正的险诈。不过话又说回来，从历史与人生的经验上看，有许多人他有本事，也是做小事一定尽忠，绝不是诈，并没有存心骗人，也不是为了什么大的反叛目的，这样做了多少年，可是一把他放到大的职位上去就完了，他就不忠了。于是别人说此人施诈。但在我的看法不同，这是主管对于人才的看法没有深切的了解。这种人在小位置上忠心，到了大位置上并不是不忠心，而是受环境的包围，于是变坏了。这不是他诈不诈的问题，而是他这材料不够坐那个大位置，等于很好的小吃馆子，如果要他办酒席大菜就完了。还有就是年龄的关系，这就是孔子的话，人老了“戒之在得”，年老了样样想抓，这个“得”字就出了毛病。这不能说他在年轻时的作风就是假的，因为年轻人不在乎，觉得自己还有前途，来日方长，有的是机会，所以就不至于贪得，年轻大了的人，觉得在世的日子短了，先弄一点到手吧，这一来就完了。这就是心理的问题。讲修养，就是要把这种心理变化过来，能有这个气质的变化，这才是真本事、真修养，这也并不容易。所以关于这一点，我对于古人的这个观点，还是不同意，因为它讲的是道理，没有研究人的心理。人的心理，是跟着空间、时间在变更的。一个人真能修养到自己的心理、思想，不受环境的影响，不因空间、时间的变动而跟着变动，才称得上是第一等人。但是世界上的人都做了第一等人，那第二等人谁去做呢？（一笑）

……

臣有貌厉而内荏，色取仁而行违，可不虑之以虚乎？

这是说有些干部在外表上看，脾气很大，冲劲也很大，可是内在没有真胆识，有些人在态度上看起来非常仁义，而真正的行为，却与仁义相违背，就是说有的人在平日看起来，是颇仁义的，但是真到了义利之间的关键头上，要作一决定时，他就变得不对了。所以当主管的人，对干部的看法、考核，要顾虑到是不是表里如一，脚踏实地。

……

臣有害同侪以专朝，塞下情以壅上，可不虑之以嫉乎？

这个情形很多的，人类嫉妒的心理是天生的，一般人所谓的吃醋，好像男女之间相爱，女性的妒忌心特别容易表现，所以一般都说女性醋劲最大，其实男性吃醋比女性更厉害，而且不限于男女之间，男性往往发展到人事方面，诸如名利之争、权势之争等等。譬如有些人名气大了，就会有人吃醋，有的人文章写得好了，就会有人吃醋了，字写得好了也吃醋。乃至于衣服穿得好了，别人也会吃醋，甚至两人根本不认识，也吃醋。这是什么道理？这是高度的哲学和心理学，嫉妒是人与生俱有的劣根性。

不论上面领导的人，或者做人家干部的人，对于这些都要知道的。人的心理，是这个毛病，有些人欢喜打击同事，自己专权，于是挡住了下面的情形，同时使下面也不了解上面的意思。这都是出于妒忌心理，才发生了这些情形。所以当一个领导人的，听到干部当中甲说乙的话，乙说甲的话，都不能偏听，而要尽量客观的，要注意他们之间，是不是有妒忌的心理。

……

臣有进邪说以乱是，因似然以伤贤，可不虑之以谗手？

挑拨、说坏话、害人的话就是谗言。这是古今中外一例的，譬如一个文人，尤其是学哲学、学

逻辑的人，经常容易犯这个错误。逻辑学好了以后，非常会辩理，怎么样都说得对，死的可以说成活的，在理论上，逻辑上绝对通，但事实上不一定对。所以有些干部，能言善道，很有文才，很有思想，专门发表邪说。这段文字上看“邪说”两字，定在这里，明明白白，看起来很清楚，如果我们做了主管的时候，干部进邪说，不一定写文章，对于某件事情，他轻轻一句话，就听进去了，中了他的邪说，乱了真理，他用一种好像是对的道理，而伤害了好人。所以当领导人的，就要顾虑到，是不是有谗言的作用。

……

臣有因赏以偿恩，因罚以作威，可虑之以奸乎？

有些专权的人，他对他的部下有赏赐，并不是公正的赏，而是自己与受赏的人有关系，故意卖恩情给他。譬如小的单位主管，有考核权的，对于自己喜欢的人，就多给他分数，对于所讨厌的人，尽管他有本事、有功绩，还是设法扣他的分数。“因罚以作威”，以示权威。赏罚基于私心，这一类，就是好佞之人，不公正。

……

臣有外显相荐，内阴相除，谋事托公而实扶私，可不虑之以欺乎？

这种事情就很严重了，我们从历史上的政治中，常常可以看到，有些干部明明内心想要害某人，而表面上说某人的好话，但暗暗地把某人搞垮。谋事则冠冕堂皇，托之于公事上，实际上则挟了有私意，手段非常高明，这就是欺，古代所谓欺君罔上。我们看历史，这种悲惨的故事实在不胜枚举。

……

臣有事左右以求进，托重臣以自结，可不虑之以伪乎？

有些人，是靠领导人旁边最亲信的人，专走这个门路，服事他们，搞得很好，由他们影响领导人，达到自己的目的。或者是找在领导人面前分量最重，言听计从的人，托他们的力量，结交他们，以巩固自己的权力与地位，这都是伪。

不过这种事，有时也很难定论，要看各人的运用。以近代史看，曾国藩、胡林翼就是走的这个路子，这是历史上的两段秘密，当然正史上没有记载，而这种野史的记载，是真是假，暂且不去管它。

据说，清咸丰皇帝，所以知道曾国藩的大名，在太平天国一起来的时候，就教曾国藩在湖南练湘军，是因为咸丰早就对他有了印象。最初曾国藩在京里做官的时候，是在礼部做一个小京官，大约等于现在部里的司长级，还是附员一类闲差。他知道一个汉人，在满洲人的政权里做官，非走门路不可，于是他结交了一位亲王，两人感情很好，后来这位亲王向咸丰保荐曾国藩，说他“胆大心细，才堪大用。”咸丰看到是这位亲王——咸丰的伯伯或叔叔的保荐，就答应了召见。后来果然咸丰在便段召见曾国藩，他进去以后，便殿里空空的，什么都没有，只是在上首位置，有一把皇帝坐的椅子，下面是一个锦墩，太监带他进去以后，教他在便殿等候，他向皇帝的位置，行了三跪九叩首大礼以后，就规规矩矩坐在锦墩上等候，等了一个多时辰，皇帝始终没有出来，最后一位太监出来通知他，皇帝今天有事，改天再召见，曾国藩只好对着空椅子三跪九叩首以后回去了。回去以后，这位保荐他的亲王马上问他情形。曾国藩报告了经过，亲王问他在便殿里有没有看见什么东西？曾国藩仔细回想，除了皇帝的座位和锦墩以外，的确没有另外看见什么东西。这位亲王听后说：“糟了！”赶紧跑进宫里，找到便宫当值的太监，送上红包。结果打听出来皇帝座位后面的墙上，挂了一张很小的字条，上面写的是“朱子治家格言”。亲王就回来告诉了曾国藩，而且告诉曾国藩，他向皇帝保荐的话是“胆大心细”四个字，胆大是不易测验的，除非教他去打仗，而心细则可测验的。果然过了几天，咸丰又召见曾国藩问起这张朱子治家格言的事，这时曾国藩当然答得不会含糊了。因而得到咸丰的赞许，把曾国藩的名字记下来，而曾国藩也由此因缘，成了清代的中兴名臣，这是野史上的记载。

第二件事，是胡林翼的故事。当时湖北的巡抚官文，是一个满洲人。清代的制度，因为始终有种族的观念，巡抚（相当现在的省主席）如果是满人，而军门（相当现代的保安司令）则是汉人。反正在省的一文一武两大首长，一定是一个汉人，一个满人。在巡兵的时候，巡抚和军门提督，两人都要签名，光是一个人签名，则调不动兵，如此以为互相牵制。所以当时打太平天国，也很麻烦的。当时湖北的官文是一个糊涂虫。有一天官文的第五姨太太作寿，胡林翼听说是抚台的夫人作寿，胡林翼身为军门提督，分嘱部下，不得不去。他本人虽然也可以不到，不过胡林翼还是去了。在巡抚衙门前，刚一下轿的时候，看到一个人身穿朝服，从里面出来，一脸怒容，上轿走了。胡林翼打听是怎么回事，人家报告，这位官员很有骨气，因为听见巡抚夫人生日，前来作寿，到了以后，知道只不过是五姨太的生日，（当时多妻制，一人可以取几个太太，但元配以外的姨太太，是没有地位，被人看不起的。）所以没有进去拜寿，上轿就走了。大家称赞这位官员了不起，到底是读书人，有品格，有骨气！可是胡林翼把“马蹄袖”一抹，投了一张名卡，还是进去拜寿了。以胡林翼当时的声望名气，他亲自前往拜寿，官文和他这位最得宠的最小姨太太，都高兴得很。官文吩咐这个姨太太，第二天就去回拜胡林翼的老太太，拜胡林翼的母亲为干妈。从此以后，胡林翼打太平天国，就可随便调兵。像胡林翼这种人，绝对是正派的人，但是为什么这样做？这就是权术，没有办法不如此做，要想事业成功，有时候也不能呆板地拘小节，问题在动机如何？他的动机绝不为私。如果不用这个方法，敌人打到门口了，还调不动兵，怎么去打仗？所以在这种小事上马虎一点，反正母亲收了一个干女儿，总不吃亏。所以上面这句话：“臣有事左右以求进，托重臣以自结，可不虑之以伪乎？”这句话，也不是呆板的，要看实际的情形，如何运用，动机何在而定。

……

臣有和同以取说，苟合以求进，可不虑之以祸乎？

有干部“和同”，什么是“和同”？这两个字，本来出自老子的“和光同尘”，意思是说，一个修道的人，不要特别把自己标榜得了不起，要和普通人一样，你修道者的光明也和普通人一样。“尘”就是世俗人，社会一般人，尘市之间，大家都吃饭，而你一个人非要买包子吃，这又何必呢？将就吃一点就好了嘛。这本来是“和光同尘”的意思，可是道家这一思想，后来被引用，就变成“太极拳”——圆滑的观念了，人说白的是黑的，我也马马虎虎说是黑的，跟着乱滚，也被称作“和同”了。“取说”的“说”，通“悦”。“和同以取说”，指的是臣下为了讨好上司，便放弃作人的原则，作乡愿去了。这里是说，有些干部圆滑得很，“太极拳”马马虎虎应付一下，只要配合主管的要求，什么都来，只要对他自己前途有利的就干，这种心理发展下去将来就是一个祸害。到了利害关头，一点气节都没有，什么事都可以做得出来。

……

臣有悦主意以求亲，悦主言以取客，可不虑之以佞乎？

有的干部只做上面老板喜欢的事，专说老板喜欢听的话，以求得他欢心，取得他的亲信。这种就是佞臣。

上面是《长短经》作者，对桓范《世要论》的引述。一个领导人，在防恶上，应该注意考虑到的九种原则、九个顾虑，也是人物的分类。该注意到的。

读书千万不要被书所困，一切的运用全在自己。像这一类的书读多了以后，等于医学的常识丰富了以后，连一杯水那个敢喝，深怕有传染病，法律学多了以后，连一步路都不敢走，动辄怕犯法。而对于“九虑”这些东西看多了，连朋友都不敢交了。其实只要我们把握了大原则，相信少数人，不伤任何人，爱护所有人，凡事但求心安就好了。

忠奸之辨

下面是举很多实例了。

这是一篇大文章，但是古人写文章的分类，不像现在的观念，现在写文章的层次，往往是宗旨、要点、原则、引伸，古人则大异其趣。

子贡曰：陈灵公君臣宣淫于朝，泄冶谏而杀之，是与比干同也，可谓仁乎？子曰：比干于纣，亲则叔父，官则少师，忠款之心，在于存宗庙而已，古以必死争之，冀身死之后，而纣悔寤；其本情在乎仁也。泄冶位为下大夫，无骨肉之亲，怀宠不去，以区区之一身，欲正一国之淫昏，死而无益，可谓怀矣！诗云：民之多僻，无自立僻，其泄冶之谓乎？

这里是子贡和孔子问答的一段话。（这段话在四书五经里是看不到的，要在其他的书里去找，所以真要研究孔子思想是相当困难的，我们不要以为看了四书五经，就懂了孔子的思想，有一本清人编的《孔子集语》，将孔子所讲的话，如《庄子》等等引用孔子的话和有关的很多事，都收集在这里，所以现在也可以走取巧的路线，看这本书，勉强可以把孔子一生，多了解一点，免得到处找资料。）

这段书我们暂且搁在这里。要先了解一件事情：我们知道，春秋战国在陈灵公的时候，有一个女人，后世称她为“一代妖姬”，名夏姬，是当时的名女人，好几个国家，都亡在她身上。据说她好几十岁了都还不显得老，许多诸侯都被她迷惑住了。她在陈国时，陈灵公和几个高级干部，就和夏姬宣淫于朝，于是陈国的另一位大臣泄冶，就向他们提出谏议，责备他们不应该这样做。陈灵公自己理亏，对泄冶没有办法，就买通一个刺客，把泄冶刺死了。

这段书，就提到了这段历史，有一天子贡问孔子说：泄冶的这个行为，同纣王时代的比干一样，泄冶这个人，是不是可以说合于仁道？孔子说，这两个人并不相同。因为比干之于纣王，在宗法社会，讲私的方面，他们是皇亲，比干是纣王的叔父，讲公的方面，比干的地位是少师，等于皇帝的顾问。在宗法社会的政治制度下，他是为了殷商的宗庙社稷，所以他准备牺牲自己，所谓“尸谏”，希望自己死了以后，使纣王海寤，所以比干当时的心情，是真正的仁。在泄冶就不同了，他只是陈灵公的部属，地位不过是个下大夫，勉强比喻等于现代简任初级的官位，并没有私人血统上亲密的关系，而陈国这样一种政权，在孔子看来，是一个君子就应该挂冠而去，可是泄冶没有这样做，还在怀宠。以他这样的地位，用区区一个身体，想要影响上面的昏乱，这是白死，也算不上忠，只是“怀”而已，他的胸怀里，爱国家的心情，还是有的，至于说到仁道，却并不相干，所以孔子引用诗经上两句话：“民之多僻，无自立僻。”一般人当走到偏僻的狭路上去的时候，是没有办法把他立刻挽回的，泄冶就是个懂这个道理，方法不对，白丢了一条命。

这是引证一段历史的经验，说明部下与长官之间争执时处理的方法。

或曰：叔孙通阿二世意，可乎？司马迁曰：夫量主而进，前哲所韪，叔孙生希世度务，制礼进退，与时变化，率为汉家儒宗，古之君子，直而不挺，曲而不挠，大直若诎，道同委蛇，盖谓是也。

这是另一个历史故事。汉高祖平定天下以后，最初是没有制度的，每天上朝开会，文官武将和他吵，乱七八糟，简直没有办法，而叔孙通本来是秦始皇时代的一个儒生，他为了要保持文化道统，也曾跟过楚霸王，意见行不通，后来跟随汉高祖。而汉高祖也是拿读书人的帽子当便壶用的，见读书人就骂，所以叔孙通最初连饭都吃不上，什么气都受。有学生问起什么时候才能

达到保持文化道统的目的，叔孙道说不必心急，现在是用武力打天下的时候，用不着我们读书人。

等到汉高祖平定了天下，他去见汉高祖，建议制定礼法，汉高祖曾经斥他说："乃公天下马上得之"——意谓："格老子，我的天下是骑在马上打来的，你读书人算什么？去你的！"这时叔孙通就顶他了："陛下天下可以马上得之，但是不可以马上治之。"就是说："天下你是打来了，但是将来治理天下，不能永远打下去呀！"汉高祖这种人，在历史上是真正了不起的领袖，个性固然强，可是别人有理由，他一定会听。所以听了这话认为有道理，问该怎么办？叔孙通于是说我替你拟订计划，建立制度。汉高祖立刻答应，教他去办。几个月以后，把所订的制度礼仪"朝班"都演习好了，再请汉高祖出来坐朝，汉高祖一上朝，那种仪式，那种威风，真和当年打仗乱七八糟的不同。俨然是大汉皇帝的气派。这时他这一舒服，才知道读书人有这么大的用处。

这里是引证，当汉高祖还没有起来，秦始皇焚书坑儒时，叔孙通有办法自保：在秦始皇死了，二世接位以后，召集知识分子开会，向大家说，据说外面在造反，有没有这回事？那些知识分子听了以后，都说真话，说外面有许多人在造反，并劝二世改过，惟有叔孙通说，外面没有造反，只不过是些小偷而已，是乱传话说造反的，二世听了叔孙通的话，认为很对，非常高兴。可是叔孙通讲过这个话，自己就溜走了，他知道秦朝这个政权没有希望了。所以这里提到叔孙通"阿二世"，（阿就是阿谀，拍马屁，阿曲，歪曲事实，将就对方的意思。所以古代一个知识分子，在写文章时，都不随便下笔，社会大家认为对，自己认为错了，就不应该随便跟大家的意见写，如果跟着大家人云亦云，就是"曲学阿世"，违反真理。拍社会、拍时代的马屁是不应该的，这是中国读书人的精神。）是一个知识分子应该的吗？《长短经》的作者，于是引证司马迁对这件事的批评，也就是他在史记上留给我们后人，对历史的看法。

刚才说过了叔孙通对历史的关键之举，如"朝班"的制度，自汉代由他建立以来，虽然历代各有不同的沿革，但一直到清朝末年，实行了几千年。我们再从文化史的观点来看，叔孙通是了不起的人物，自汉代以来，这几千年当中，实际上的政治体制思想，一直受他的影响。所以司马迁反对一般人对叔孙通小节方面的批评，他是从大处着眼下笔，他说叔孙通"量主而进"，从这句"量主而进"，我们就看到，王充说《史记》是一部"谤书"，毁谤汉朝的大着作，换句话说是毁谤历史的大着作，但在当时不大看得出来。如用的字句，司马迁是斟酌又斟酌，像"量主而进"这四个字，用得非常好。就是后世说的"良禽择木而栖，良臣择主而事。"好的鸟如凤凰，绝不随便落在一般树上，一定落在梧桐树上，否则宁愿停留在半空盘旋，绝不下来。一个人则择主而事，古代君臣、主仆的关系分得很清楚。"量主而进"就是测量测量老板，跟随他有没有意义，前途有没有希望。"前哲所韪"前辈的哲人——代表贤人、圣人、有道德学问的人，都认为这样是对，是应该的原则。这两句话八个字，已经把一般人对叔孙通的评论推翻了。

司马迁再为这个"生"字作申论说：叔孙生希世庶务——叔孙生的"生"字是"先生"的意思——就是说叔孙通在秦始皇这个时代，为了要继承文化，不致中断而留传下去，希望有个好的社会，执行正统的文化，等到好的时代来了，好做一番事业，制定文化精神的体制。进退之间，他看得很清楚，在秦始皇这个时代，他没有办法，只好跟着时代变，并没有完全依照古礼，所以他非常懂得适应时代的环境，以应变达到最后的目的，结果目的都达到了，他跟随汉高祖，最初在汉高祖忙于军事的时候，等于当个附员，闲的差事，拿一点薪水，维持最低限度的生活。到后来，他开创了汉朝的文物制度，成为汉代的儒宗。

司马迁更进一步引申，古代所谓君子之人，"直而不挺"，像一棵树一样，世界上的树都弯下去，只有这棵树是直的，但这棵树也很危险，容易被人砍掉，所以虽然直的，但有时软一点而并不弯曲。自己站住。站住以后，在这种时代也是很难处的，不愿意跟大家一起浮沉，就显得特别，特别了就会吃亏，还要配合大家，但配合大家，和大家一样又不行。在"致曲则全"的原则下，必须保持着一贯的中心思想。所以真正直道而行的人，就"大直若诎"，看起来好像不会讲话。"道同委蛇"，作人的法则，好像太极拳一样，跟着混，而结果达成他的目的，这就是叔孙通的作法，结果他不但开创了汉朝四百年的制度，更影响了中国几千年的制度。

这是说臣道的宗旨，一个人在时代的变化中间，为社会、为国家、为民族文化、为个人，要站住已如是之难，站住以后要达到一个为公的目的就更难了。

……

议曰：太公云，吏不志谏，非吾史也。来去延诘张禹曰，尸禄保位，无能往来，可斩也。

这里又提出一个问题来讨论。朱云和张高两人，都是汉成帝的老师，当时正是王莽家族用权的时候，民间怨恨到极点，各处的报告，反应到朝廷的意见，都被张禹把它压下去，不提出来。所以朱云就当着皇帝的面，诘问张禹，说张禹对下面这么多意见，不提出来报告皇帝，像死人一样占住一个位置，只想保住自己的官位，什么事都没做，使上下的意见都不沟通，应该杀了他。这是引述的一段历史故事。

班固曰：依世则废道，违俗则危殆，此古人所以难受爵位。由此言之，存与死，其义云何？

班固是依照司马迁着《史记》的路子而着《汉书》的，他讨论历史，提出这个意见，认为作人处世很难，跟着社会时代走，就违背了传统的道，违背了自己文化的精神，可是硬不跟着时代走，违背一般世俗的观念，本身就危险，至少这一辈子没有饭吃，会把自己饿死，这是事实。

像电视节目，我们认为不好的，可是广告收人好，我们认为好的，可没有广告了，电视公司就要喝西北风，也就是这个道理。所以中国的古人，想要请他出来做官，他不要，为什么不要？为什么清高？他既然出来，就要对国家社会有所贡献，估计一下如果贡献不了，又何必出来？所以就不轻易接受爵位了。这是古人，若是现代的人可不管这许多了，有人给一个顾问名义，也就挂上，尽管不拿钱，还可出名哩！时代不同了！古人传统文化的观念，如果担任了名义，而无法有贡献，就宁可不接受。那么由这个道理看起来，推论下去，一旦面临生和死之间的抉择，有时候连这条命也要交出去了，就是说生与死之间的哲学的意义，该怎样讲法？

对曰：范晔称夫专为义则伤生，专为生则骞义。若义重于生，舍生也可；生重于义，全生可也。

作者于是引用刘宋一位学者范晔说的话，他说一个人一天到晚，专门讲文化道德义理之学，那么连饭都吃不饱，谋生的办法都没有。但是如果专讲求生，就会亏损义理。我们看看现在的人，为生活、为前途，什么事情都可以干，只要钱赚得多，都可以来。古人往往以义作为行事的准则，如果认为死了比活着更有价值，就可以一死！但有时候，做忠臣并不一定非死不可，中国的老话“留得青山在，不怕没柴烧。”硬要留住这个青山。譬如被敌人包围了，在生死之间，事实上生重于死，忍辱苟生，将来能够做一番比死更重大，更有价值的事情，那么不一定要死，全生可也。相反地，就非求死以全节不可了。

这个问题还没有讨论完，又提出一段历史故事：

……

或曰：然则窦武、陈再，与宦者同朝廷争衡，终为所诛，为非手？

汉代最有名的祸乱是宦官，明朝的祸乱也是宦官。我们中国历史上的祸乱，差不多都离不开外戚、宦官、藩镇三大原因。在汉朝就亡在外戍、宦官两个因素上。王莽就是外戚。唐朝亡于藩镇（权臣），明朝亡于宦官，魏忠贤这些人都是宦官。只有清朝对于这三个祸乱因素都防范得很严谨。宦官干涉了政治非杀不可，多说一句话都要被杀。清朝的实录，雍正遵祖宗的规制，他有一个最喜欢的戏子，有一天这个戏子问雍正皇帝，扬州的巡抚是哪一位。雍正一听发了火：“你怎么问这个问题！”就把这个戏子推出去杀了！看起来雍正的手段毒辣，事实上问题很大。一个平常玩玩的戏子，居然问起地方的首长是谁，可见有人在暗中拜托了什么事情。这还得了，固然处理得很严厉，但是看了历史上这些关于宦官为害的可怕事情，非这样办不可。

事实上何必要当皇帝才如此，许多人都会有这类经验，就是当上一个小主管，这类问题都来了。太大娘家的人，来说说话托个人情，你说怎么办？不答应，太太天天和你吵，难道为此和太太离婚吗？这是内威之累。或者跟了你很久的人，有事总要替他安顿安顿。这情形也和“宦寺”差不多。另外藩镇，好比下面的科长、股长，做得久了，公事又熟，出些问题，真没办法。个人尚且如此，何况大的国家？

后汉时代窦武与陈蕃，两个有名的人，以及明朝的有些大臣，硬是不卖帐，结果还是死在这班宦官手里，那么照前面的理由看起来，窦武、陈蕃这些人做得不对了吗？

范晔曰：桓灵之世，若陈蕃之徒，咸能树立风声，抗论昏俗，驱驰(山且)(山危)之中，而与腐夫争衡，终取灭亡者，彼非不能洁情志，违埃雾也。悯夫世士，以离俗为高，而人伦莫相恤也。以道世为非义，故屡退而不去。以仁心为己任，虽道远而弥厉，及遭值际会，协策窦武，可谓万代一时也，功虽不终，然其信义足以携持世心也。

这段还是引叙范晔的话，来答复前面的问题。读过诸葛亮的《出师表》，就会知道汉桓帝、汉灵帝这两个皇帝了。《出师表》上提到刘备最难过、最痛恨的，就是他这两位老祖宗。这两位汉代皇帝，和宋代的徽宗、钦宗父子一样。宋徽宗做一个艺术家蛮好的，他的绘图、书法都很好，可是命苦，当了皇帝就非变成俘虏不可。

范晔所说这个历史的故事，举出窦武和陈蕃这两位后汉的名臣。当时发生了党祸，他们两人想挽回时代的风气，但是陈蕃却因窦武的党祸案子而牺牲了。这里范晔的论点是说，在桓灵这个时代，像陈蕃这种人，学问好，有见解，有人品，知识分子个个仰慕他，他个人所标榜的，已经树立了风气、声望，成为一个标竿。对当时昏头昏脑过日子的世俗抗议，他的那种思想、影响力，在最危险的社会风气中、政治风浪中，像跑马一样，和那些明知道不对而又不敢说话的懦夫争衡，结果把生命赔进去了。以他的聪明学问，并不是不能做到洁身自好，明哲保身，而是他不愿意这样做。因为他想要提倡伦理道德，人类的社会就要有是非善恶，他悲们当时世界上的人，一些知识分子，看到时代不对了，尽管反感极了，而只是离开世俗，明哲保身，逃避现实，没有悲天悯人之意，人伦之道就完了。所以他反对这些退隐的人，认为退隐不是人生的道理，于是他有机会可以退开，他还不走，而以“天下兴亡，匹夫有责”的精神，以仁心为己任，明知道这条路是很遥远的，还是非常奋发、坚定，所以一碰到政治上有改变的机会，就帮忙窦武，而把命赔上了。这样的死，是非常值得的，以历史的眼光来看，把时间拉长，把空间放大。他这生命的价值，在于精神的生命不死，万代都要受人景仰，虽然他没有成功，但是他的精神、正义足以作为这个世界的中心。

议曰：此所谓义重于生，舍生可也

这里的结论是，当觉得死了比活着更有价值，这个时候惟有牺牲自己。这是理论，这种理论想要真正变成自己的思想和观念，则并不简单。能在必要的时候付诸实施，更是难之又难。

上面的这些历史故事，都是说“臣行”的，所谓臣行，也就是人臣的自处与处事之道。一个人做事对自己的立场要认识清楚。

下面继续提出臧洪死张超之难的故事，讨论他是不是可称为义？臧洪死张超之难故事的原文，在这段文章的后面，用括号引述出来了。我们必须先了解这个历史故事的实际经过情形，然后再说它的道理。在这里大家一定会奇怪古人写文章为什么这么别扭，把论理的文字，写在前面，而把所讨论的历史故事，写在后面。这是因为古人认为这些历史故事，每一个读书人都知道了，假使先叙述故事，再论道理，在古代认为这是丢人的事，甚至认为作者看不起人，好像表示别人对历史都不懂，只有他懂似的。因为中国古代读书人，大多都对历史典故很熟。现在可不同了，一般写论文，都是东抄西抄一大堆，写出来的意见，不是作者的，而是抄来的。这是古今之不同。其次，古人有时引述的历史故事，在文章中等于现在文体的注解，所以放在正文的后面，这是我们对于古今文体需要了解的地方。我们是现代人，就走现代的路线，从后面读起，先把这段历史故事了解，等一下再回过来看它对这个故事的评论。

昔广陵太守张超委政臧洪，后袁绍亦与结友，及曹操国张超于雍丘，洪闻起被围，乃徒跣号泣，勒兵救超，兼从绍请兵，绍不听。超城陷，遂族诛超，洪由是怨绍，与之绝，绍兴兵围之，城陷诛死。

这是三国时的事。广陵是现在的江苏扬州一带。张超是当地的太守，他把地方的政事交给了臧洪，后来袁绍也和他做朋友。有一次曹操在雍丘（现今河南杞县）这个地方，把张超包围起来。臧洪听到这个消息，因为张超是他的朋友，又是长官，所以就光着脚，哭着到处替张超求救兵，一面自己也出兵。同时因为袁绍是朋友，也向袁绍求救兵，可是袁绍没有理他。结果张超被曹操消灭了，全族都被杀了。臧洪就为这一件事情恨透了袁绍，而和他绝交了。朋友变成了冤家，于是袁绍又兴兵围攻臧洪，破城以后，臧洪也被杀掉了。

议曰：臧洪当纵横之时，行平居之义，非立功之士也。

后来一般人讨论这件事，就认为臧洪自己莫名其妙，头脑不清楚，当三国那个时代，正是所谓纵横时代，等于战国时候一样，是没有道义的社会，谈不到要为哪一个尽道义，立身于社会中，对当时的环境看不清楚，在纵横的时代，而去讲道德、讲仁义，乱世中去讲太平时候的高论，当然搞不好，这就是所谓：“居今之时，行古之道，殆矣！”在现在的时代，要想实行三代以上的礼乐之道，是走不通的。因此也可以看到孔子的思想，并不呆板，他教我们要赶上时代。“当纵横之时，行平居之义，非立功之世。”就是对臧洪的结论，这样做，如果想立功、立业，救时代、救社会，是办不到的。

现在再回过来看《长短经》的作者，对臧洪这件历史故事的评论，他首先提出问题：

……

或曰：臧洪死张超之难，可谓义乎？

假定有人问臧洪这样为张起而死，够不够得上是义气？于是他引用范晔的话：

范晔曰：雍丘之围，臧洪之感愤，壮矣！相其徒跣且号，束甲请举，诚足怜也。夫豪雄之所趣舍，其与守义之心异乎？若乃缔谋连衡，怀许算以相尚者，盖惟势利所在而已。况偏城既危，曹袁方睦，洪徒指外敌之衡，以纤倒悬之会，忿悁之师，兵家所忌，可谓怀哭秦之节，存荆则未闻。

范晔是说，曹操围攻雍丘，消灭张超，当时臧洪为了朋友，到处请兵，可以说是一种壮烈的情操。而他赤了足，奔走号哭的行为真值得同情。因为英雄豪杰，在某种环境之下，对于是非善恶的取舍，与普通一般人的讲究仁义，在心理上是两样的，（读古书到这里，要想一下，为什么豪雄之所趣舍，其与守义之心异乎？）我们可以引用西方宗教革命家马丁路德的名言，“不择手段，完成最高道德。”为了达到最高的主义，最高的理想，有时候内心尽管痛苦，也不得不作些小的牺牲。在平时作人也如此，假定现在朋友、同事之间，家庭有了困难，即使下雨下雪，没船没车，走路也得赶去帮忙。但到了一个非常的时候，自己有大的任务在身，那恐怕就不能顾全这个朋友之间道义的小节了。所以孔子说：言必信，行必果。浸浸然，小人哉！”这个话就很妙了。孔、孟之道，总是教人忠信，讲话一定兑现，做事一定要有结果，面孔子却又说，这样事事固执守信的，只是小人。这么说来，是不是言不必行，讲的话，过去了就算了吗？并不是这个意思。读书最怕如此断章取义，必须要看整篇，才知道孔子这几句话的意思。也就是说，大丈夫成大功，立大业，处大事，有个远大的目标必须要完成的时候，有时就不能拘这些小节，小节只是个人应做的事。如为国家民族做更大的事，个人小节上顾不到，乃至挨别人的骂，也只好如此。

另外一个观念：

若乃缔谋连衡，怀诈算以相尚者，盖惟势利所在而已。

在三国的时候，袁绍、曹操、张超这一班人，和任何乱世时代，据兵割地称雄的人，都是一样，有时双方和平订约了，有时候双方又打起来，也和我们现代的国际局势一样，这是个非常时期。每逢一个非常时期，不要以为国际之间有道义信用，实际上都是在作战，利害相同就结合，利害不相同就分手了。每个人都是在打自己的算盘，只要形势上有需要，利害上有关系就做，这是当然的情形。在这样一个时代中，如果这一点看不清楚，而去与人讲道义，就只有把命赔进去了。更何况，像三国时候，那种地方军阀互相割据的战争局面下，雍丘是一个非常危险、孤零零的偏僻地方，臧洪只知道自己的朋友张超被曹操毁了，以为袁绍也是朋友，去请袁绍帮忙，却不知道曹操与袁绍之间，因为利害的关系，已经结合了。这就是说臧洪的头脑不够，对时势分析不清楚，如何去做好这工作？他想借袁绍的兵，把曹操打垮，这是很危险的。像吴

三桂借满清的兵打李自成，结果就成了满人的天下。再以中国的军事哲学——《孙子兵法》的思想来讲，不冷静地先求“谋攻”的关键，只是感情用事，以个人忿恨的私见，影响到作战的决策，头脑就昏了，心理上情绪的悲哀、怨恨，是军事学上的大忌讳。这不只是限于军事，在工作上有时碰到紧急困难的时候，个人的情绪忿捐之中，特别要注意，必须把这种情绪先除去，然后才能够冷静，才能把事情分析得清楚，“谋定而后动”而像臧洪这样“徒跣且号，束甲请兵”，和以前战国时候，吴楚之战，楚被吴打垮了，楚名臣申包胥到秦国去请救兵，在秦庭哭上七天七夜的情形是一样的。这样对个人节操而言是对的，但对事情而言，这是没有用的。不能解决问题。这里历史的经验告诉我们，个人做人的情操是一回事，处理事情的观点、看法、智慧的决定，又是另一回事。如申包胥哭秦庭的故事，在他个人，是成了千秋万世之名，但为楚国着想，借了外力秦兵去打关国，前门驱狼，后门进虎，也不是好办法，还没有听说过这样能复国图存的。

或曰：季布壮士，而反摧刚为柔，髡钳逃匿，为是乎？

大家都知道一诺千金，是季布有名的历史故事，这位先生是了不起的。他年轻时是一位非常有号召力的游侠之士，后来跟随项羽，作战非常勇敢。有一次把刘邦打垮了，追击刘邦，差一点就可以砍到刘邦的马尾。后来刘邦得了天下，最恨的也是季布，所以悬重赏缉捕季布，同时下令，藏匿了他的要诛全族。在这样严缉之下，季布就到山东一位大侠朱家那里卖身作佣人。朱家一看见季布，就看出来了，把他收留下来。到晚上再把季布找来，做个别谈话，要他说老实话。季布说，你既然知道了，就随你办，向刘邦报告，就可以得重赏乃至封侯。朱家当时就安慰他，绝对不会这样做。同时告诉季布，这样逃匿不是办法，总有一天会被发现的。朱家本来就和刘邦这些人很熟，他和季布商量同意，将季布扮成车夫，朱家带他去见刘邦。到了长安以后，这一班帮助汉高祖打天下的老朋友都宴请朱家，问他到长安有什么事，当然，都知道他不想做官，也不会要钱。朱家就要他们转告刘邦，季布这个人，年轻有为，是个将才，是个可以大用的豪杰之士。当年和项羽打仗的时候，季布追杀刘邦，是各为其主。项羽完了，就不必再视季布为仇敌，现在通令全国抓他，这样逼迫，他被逼紧了，不是向南边逃到南越，就是往北边逃往匈奴（因为那时刘邦所统一的天下，只限于中原一带，至于长江以南的两广、云贵一带，南越王赵佗，和汉高祖同时起来的，虽已称臣，并未心服；北方的匈奴，也随时要侵犯中国的），这样平白地送给敌人一名勇将，给自己增加一个最大的祸患，这又何苦？朱家说，现在就为这事而来。这班大臣们向刘邦报告以后，汉高祖听说是朱家来说的，就取消了通缉令，并且给季布官做。所以后来季布又成了汉朝的大将，而且非常忠于汉室。可是如果没有朱家这一次出来说话，还是不行。而朱家说妥了这件事，仍然回山东过他的游侠生涯去了，不要功名富贵。所以侠义道的精神，在中国的历史上始终是存在的。这里是说，季布失败以后，毫无办法，英雄的豪气都没有了，变成窝囊得很，把头发剃光，什么苦工都做不该去躲藏的地方也去躲藏，偷偷摸摸过日子，这样对吗？以中国文化精神来说，一个真正的英雄壮士，失败了就自杀算了。在那个时候说来，季布既是壮士，失败后却窝囊的过逃亡日子，这是对的吗？

对于上面这种一般看法的问题，下面引用司马迁的话作答案：

司马迁曰：以项羽之气，而季布以勇显于楚，身屦典军，搴旗者数矣，可谓壮士。然至被刑戮，为人奴而不死，何其下也？彼必自负其材，故受辱而不羞，欲有所用其未足也，故终为汉名将。贤者诚重其死，夫婢妾贱人，感慨而自杀者，非勇也，其计尽，无复之耳。

司马迁说，当项羽与刘邦争天下的时候，以项羽的那种力拔山兮的气慨，而季布却仍然在楚国能以武勇，显名于天下，每次战役中，带领部队作先锋，身先士卒，一马当先，多少次冲入敌阵，夺下对方的军旗，斩了对方的将领，可说是一个真正的壮士。可是等到后来项羽失败了，汉高祖下命令要抓他来杀掉的时候，却又甘心到朱家那里当奴隶，而不自杀。从这点看起来，季布又多么下贱，一点壮志都没有。其实，季布这样做法，并不是自甘堕落，他是有自己的抱负，自认有不了起的才华，只是倒霉了，当初找错老板，心有不甘。所以当项羽失败了，愿意受辱，并不以为羞耻，因为还是要等待机会，发展自己的长处，所谓“留得青山在，不怕没柴烧。”所以他最后还是成为汉代的名将。由他的经历做法，就看出了他的思想、抱负，他觉得为项羽这种人死，太不合算。一个有学问、有道德、有见解、有气派、有才具的贤者，固然把死看得很严重，但是所谓“死有重于泰山，有轻于鸿毛”。并不像一般小人物一样，为了一点小事情，就气得上吊，这种人的心理，觉得没有办法再翻身了，走绝路了，心胸狭窄，所以才愿意去自杀，而怀抱大志的人，虽然不怕死，但还是要看死的价值如何，绝不轻易抛生的。

议曰：太史公曰：魏豹、彭越，虽故贱，然已席卷千里，南面称孤，喋血乘胜，日有闻矣。怀叛逆之意，及败，不死而虏，囚身被刑戳，何哉？

这段历史是刘邦、项羽，作楚汉之争的时候，魏豹和彭越这两个人，有部队，能作战、是名将，有举足轻重的威势，他在楚汉之间，靠向谁，谁就获胜。萧何、张良、陈平，这几个文人，却用反间计，掌握了这些摆来摆去的人。但是魏豹他们，都是太保、流氓、土匪出身的，有如民国初年各地的军阀，有的是贩马的、卖布的出身，可是他已经能席卷千里，南面称王。力量稳固以后，带了兵，喋血乘胜，天天都是他得意的时候。这种土匪、流氓出身，投机起家的分子，始终怀叛逆之意，始终不安分，这些人是唯恐天下不乱的，在乱世他们才有机可乘，才有办法，社会不乱，他们就没有办法。等到失败了，这种人不会自杀而宁愿被俘虏，身遭刑戮而死，这又是什么道理？

中材以上，且羞其行，况王者乎？彼无异故，智略绝人，独患无身耳，得摄尺寸之柄，其云蒸龙变，欲有所会其度，以故幽囚而不辞云。此则纵横之士，务立功者也。

像这样的行径，就是中等以上的人，都会觉得羞耻，而更高的王者之才，更不会这样。如项羽失败了，就以无面见江东父老而自杀了。但这些人失败以后，不死而虏，落到身被刑戮的结果，没有别的缘故，他们自视有智慧才略，所以愿意被虏，希望将来还能够上台，抓到兵权或政权，实施他的理想，云蒸龙变（根据《易经》的道理，“云从龙，风从虎”当老虎来的时候，会先有一阵风过来，龙降的时候，一定先起云雾。所谓云蒸龙变，就是形容一个特殊人物出现时，如龙出现一样，整个社会都会受影响而转变），所以他们不愿轻易牺牲，宁愿俘虏。而希望得到机会，能发展自己的抱负、理想，这就是贾谊所说的：“烈士殉名，夸者死权”的心理，只想自己如何建功立业为目标，而至于自己个人，受什么委屈都可以，绝对不轻易牺牲。这也就是乱世多纵横捭阖之士的功利主义。

又“蔺公赞”曰：“知死必勇，非死者难也，处死者难，方蔺相如引璧睨柱，及叱秦王左右，势不过诛，然士或怯懦不敢发，相如一厉其气，威信敌国，退而让廉颇，名重太山，其处智勇，可谓兼之矣！”此则忠贞之臣，诚知死所者也。

这里再引用司马迁对蔺相如的赞。“赞”是旧式文章的一种体裁，所谓“赞”、“颂”等等都是在一篇传记后面的一个评论。司马迁在《相如列传》之后，评论的几句话说，蔺相如知道自己非死不可。如今日做敌后工作的人，最后可能就是死亡，明知道做这工作是死，而决心去做，这须要大勇。但是死本身并不是一件困难的事，而是对死的处理，对于这一下应该死或不应该死的决定，这一处理，不但要有大勇，还要有大智。所以在死以前，应该做怎么样的决定，这才是最难的事。现在蔺相如在秦庭和秦始皇当面争论抗衡的时候，不把和氏璧交给秦始皇，手上捧着和氏璧，眼睛看着柱子，准备自己碰上去，把自己的生命和那块玉一起碰毁，回过头来骂秦始皇和他的左右。而蔺相如并没有武功，那一种情势的最后结果，不过是被杀头而已，所谓除死无大事。可是，人在这种情形下，能做出这种决定来是最难的。一般人在这个情形下，一定是懦弱胆小，拿不出这种勇气的。其实有时候，在某种情况下，胆子小，拿不出勇气来，最后还是死，死了还挨骂。而蔺相如这时，却大发其脾气，反而把秦始皇镇慑住了。后来蔺相如回到赵国，因这件事的功劳，官做得和廉颇一样大，廉颇心里不服气，处处和他过不去，等于首相和大元帅不睦，但是蔺相如不管廉颇怎样侮辱，他都躲开。有人问蔺相如为什么这样怕廉颇。蔺相如告诉他们，一个国家如果文臣武将之间有了意见，国家就危险了。现在秦国不敢来打，就因为有我和廉颇两个人在，如少了一人，国家就完了。后来这个话传到廉颇耳里，他心里很难过，知道自己都在蔺相如的包容之中，因此自己背根荆条去向蔺相如跪下来请罪，而变成了好朋友。由此看蔺相如的智慧、修养，真是智勇双全。而《长短经》的作者，则引用司马迁的这段赞词，从另一个观点批评说，像蔺相如这种人，就是忠贞之士，对于应该在什么时候、什么地方、什么事情上不怕死，对什么事情应该不轻言牺牲，他都有正确的自处之道，这需要大智慧、大勇气，并不是盲目的冲动。

管子曰：“不耻身在缧绁之中，而耻天下之不理；不耻不死公子纠，而耻威之不申于诸侯。”此则自负其才，以济世为度者也。此皆士之行已，死与不死之明效也。

这里是引用管仲的一段自白来作评论。大家都知道管仲是齐桓公的名相，可是最初管仲是齐桓公的敌人，情形和季布与刘邦的关系是一样的。管仲本来是帮助齐桓公的劲敌也是兄弟公子纠的，管仲曾经用箭射齐桓公，而且射中了。只是很凑巧，刚好射在腰带的环节上，齐桓公命大没有死。后来齐桓公成功了，公子纠手下的人，都被杀光了。找到管仲的时候，管仲把手在背后一反剪，让齐桓公的手下绑起来，自己不愿自杀，而被送到齐桓公面前。因为他心里清楚，有一个好朋友鲍叔牙，在齐桓公面前做事，一定会保他。齐桓公一看到他，果然非常生气要杀他。鲍叔牙就对齐桓公说，你既然要成霸主，要治平天下，在历史上留名，就不能杀他。鲍叔牙这一保证，齐桓公就重用了他，（当然也要齐桓公这种人，才会这样做。）后来果然做了一代名臣。可是有人批评管仲，管仲就说：人们认为我被打败了，关在牢里，变在囚犯是可耻的，我却不认为这是可耻的。我认为可耻的是，一个知识分子活了一辈子不能治平天下，对国家社会没有贡献。人们认为公子纠死了，我就应该跟他死，不跟他死就是可耻。但我并不认为这是可耻的，而我认为我有大才，可以使一个国家称霸天下，所以在我认为可耻的，是有此大才而不能使威信布于天下，这才是真正的可耻。

《长短经》的作者于是作结论说，像管仲这一类的思想，绝不把生死之间的问题看得太严重，因为他自负有才能，目标以对社会，对国家，对天下，济世功业为范围。所以上面所提的泄治以迄于管仲的这些历史经验，都是说明知识分子，对自己一生的行为，在死与不死之间，有很明白的经验与比较。

……

或曰：宗悫之贱也，见轻庾业，及其贵也，请业长史，何如？

这是说另外一个历史故事：在《滕王阁序》里，提到过宗悫这个人，“有怀投笔，慕宗悫之长风”所说的宗悫就是这个人，他是刘宋时代人。（历史上的“宋代”分辨起来很讨厌。宋有北宋、南宋。这个宋是唐代以后的宋朝，宋高宗南渡以后称南宋，南渡以前称北宋，是赵匡胤打下的天下，由赵家做皇帝。而刘宋则是南北朝时期，南朝的第一个朝代，因为这个刘宋的第一个皇帝，也是和汉高祖一样由平民老百姓起来的刘裕。所以后世读历史，为了便于分别朝代，就对这晋以后南北朝的宋朝，称作刘宋。而对唐以后的宋，有时则称之为赵宋。）宗悫就是刘宋时代的人，在《长短经》里只说他是宋代人，但因为作者是唐代的人，绝不可能说到后来赵宋时代的人，所以读书的时候，万一发生类似的疑问，就要把历史的年代弄清楚。这里说当宗悫还没得志的时候，他的同乡庾业，有财、有权、有势，阔气得很，宴请客人的时候，总是几十道菜，酒席摆得有一丈见方那么多，而招待宗悫，则给他吃有稗子的杂粮煮的饭，而宗悫还

是照样吃饭。后来宗悫为豫州太守，相当于方面诸侯，军权、政权、司法权、生杀之权集于一身，而他请庾业做秘书长了，绝没有因为当年庾业对自己那样看不起而记仇，这就是宗悫的度量。

最近看到一篇清人的笔记上记载，有个人原来去参加武举考试的，因为他的文章也作得好，所以同时又转而参加文举，但是这和当时的制度不合，因此主持文举考试的这位着名的学官，大发脾气。因为这时已经是清朝中叶以后，重文轻武，对武人看不起，这也是清代衰落的原因之一。在当时文人进考场的时候，那些武官是到试场为考生背书包的。所以这些学官对这个转考文举的武秀才看不起，教人把他拉下去打三十板屁股。可是他挨了打以后，还是要求改考文举。这位学官盛气之下，当时就出了一个题目，限他即刻下笔。这位秀才提起笔就作好了。这位学官终归是好的，还是准了他考文举。后来这个人官做得很大，升到巡抚兼军门提督，等于省主席兼督军又兼战区司令官，他还是带了随从去拜访当年打他屁股的这位学台，而这位学台心里难过极了，一直向他道歉。他却感谢这顿打激励了他，并请这位学台当秘书长。从这些地方我们就看到，小器的人，往往没有什么事业前途。所以说，器度很重要。而且人与人相处，器度大则人生过得很快活，何况中国的老话：“人生何处不相逢？”这段书就是讨论宗悫对庾业的事情，该是怎么个说法，下面引用斐子野的话：

斐子野曰：夫贫而无戚，贱而无门，恬乎天素，弘此大猷，曾、原之德也。降志辱身，亻免眉折脊，忍屈庸曹之下，责骋群雄之上，韩、黥之志也。车身之事则同，居车之情已异。若宗元斡无作于革具，有韩、黥之度矣，终弃旧恶，长者哉！

他说一个人在穷困中，心里不忧不愁；在低贱的时候，没有地位，到处被人看不起，内心也不烦恼，不苦闷，这是知识分子的基本修养，淡泊于天命和平常，穷就穷，无所谓，而胸怀更伟大的理想，另具有长远的眼光。只有像曾子、原宪这两位孔子的学生，才有这样的器度、修养和德性。再其次有一种人，“降志辱身”，倒霉的时候，把自己的思想意志降低，倒霉的时候就做倒霉的事，乃至身体被人侮屏都可以，头都不招，眉毛都挂下来，眼睛都不看人，佝着背，到处向人家磕头作揖，在一批庸庸碌碌的人下面，忍受委屈。一旦得意的时候，则像在一些英雄的头上跑马似的，这就是韩信、黥布一流的人物。他们都是汉高祖面前两位大将。黥布封为九江王，他在秦始皇时代做流氓，犯过法，脸上刺了黑字，所以名黥布，后来贵为九江王。韩信则在倒霉的时候，腰上带了一把剑，遇到流氓，流氓骂他饭都没有吃，没有资格佩剑，迫他从胯下爬过去。后来韩信当了三齐王，那个流氓到处躲，韩信还把他请来作官，并且说当年如果不是这一次侮辱，还懒得出去奋斗呢！最后汉高祖把他抓来的时候，本来不想杀他，还和他说笑话。他批评某些人的能力只可以带多少兵，汉高祖问他自己能带多少兵，他说多多益善。汉高祖说：你牛吹得太大了，那么我可以带多少兵？韩信说，陛下不能带兵，可是能将将。韩信当时是把所有的同事都看不起。他对这些同事，也都是身为大元帅的批评别人的那两句名言：“公等碌碌，因人成事。”其实反省过来，包括我们自己在内，都是如此——“公等碌碌，因人成事。”这句话也形容出韩信在得意的时候，有如天马行空，在一般英雄头上驰骋。

由此看来，有的人不怨天不尤人，愿意过平淡的生活，这是高度的道德修养，只有曾子、原宪这一类的人才做得到。但是有一类英雄也做得到，不得志的时候委屈，乃至一辈子委屈，也做得到，可是到得志的时候，就驰骋群雄之上，这就和曾子、原宪不一样。而这两种人，“卑身之事则同”，当不得志的时候，生活形态搞得很卑贱，被人看不起的那个情形，是相同的。可是处在卑贱时，这两种人的思想情操，则绝对不同。一种是英雄情操，得志就干，不得志只好委屈；另一种是道德情操的思想，却认为人生本来是要平淡，并不是要富贵，所以“居卑之情已异”。

可是像宗悫（号元斡），是兼有这两种修养的长处，当年庾业看不起他的时候，盛大的酒席招待朋友，却招呼他在旁边吃一碗杂粮饭，他并不觉得羞耻，吃饱了就好。因为他有理想，准备将来得志了大做一番，所以有韩信、黥布那样的器度。而当他得志以后，还请庾业来做部下，把过去受辱的事都放开，真是一个长者之风。这个长者具有崇高的道德、厚道的心地，真是了不起。这是说与臣道有关的个人修养问题。

世称郦寄卖交，以其给吕禄也，于理何如？

这段历史故事，是汉高祖死了以后，吕后想夺政权，把自己娘家的人弄上台，而将汉高祖的老部下都撵掉了，是汉代历史上很着名的一段危险时期。郦寄是汉高祖的一位秘书兼参谋郦食其的儿子。后来周勃他们推翻了吕家的政权，恢复了汉高祖子孙的权位，这中间是一段很热闹的外戚与内延之争。在这一段斗争中，周勃他们，教郦寄故意和吕禄做好朋友。这时吕禄是执金吾，等于现代的首都卫戍司令。需先把吕禄弄开，否则这天晚上推翻吕家政权的行动就难于顺利进行。所以这天就安排了由郦寄邀吕禄到郊外去玩。于是由周勃他们在首都把吕氏的政权推翻，接汉高祖的中子代王来即位为孝文皇帝。可是后世的人批评郦寄把吕禄骗出去郊外玩这件事情，在他个人的道义上说来，是出卖了朋友。那么这个道理，究竟对不对，又该怎么个说法呢？

班固曰：夫卖交者，谓见利忘义也。若寄，父为功臣而执劫，虽摧吕禄，以安社稷，义存君亲可也。

班固是《汉书》的作者，他认为郦寄卖友的批评不对。所谓出卖朋友的交情，是为了个人的富贵利益，而忘了朋友的义气，才是卖友。郦寄的父亲帮助汉高祖打下了天下，而吕家把这个政权用阴谋手段拿去，这才是不对的。他能在这劫难之中，把吕禄骗出去，予以摧毁，他是为了

国家，为了天下，这不是出卖朋友，只是在政治上，为了对国家有所贡献，使用的一个方法而已。

魏太祖征徐州，使程昱留守甄城，张邈叛，太祖迎吕布，布执范令靳允母，太祖追昱说靳允，无以母故，使固守范，允注涕曰：不敢有二也。

或曰：靳允违亲守城，可谓忠乎？徐众曰：靳允于曹公，未成君臣，母，至亲也，于义应去。

这里引用另一个历史故事。靳允是三国时人，当时曹操带兵去打徐州，命令一个大将程昱留守后方的重镇甄城，正在这样用兵的时候，曹操手下的另一员将领张邈又反叛了他，于是曹操这时只好亲自迎战吕布。这时在战争的地理形势上，如果吕布将范城拿下来，就可以消灭曹操，所以吕布设法把守范城的首长靳允的母亲捉来，想要胁迫靳允为了救母亲而归顺自己。所以曹操也赶紧命令留守在甄城的程昱去游说靳允，不必考虑母亲的安危，要他固守范城这个地方。结果靳允被说动了，表示一定守城，决无二心。这里就引这个故事，问起靳允这样做法，算不算是忠。

徐众说：靳允于曹公，未成君臣，母，至亲也，于义应去。

作者引用徐众对这件事的评论作为答案。徐众是说，当程昱去游说的时候，靳允和曹操之间，还没有君臣的关系，而母亲是世界上最亲密的直系尊亲，在情理上，靳允是应该为了母亲的安危而去，不应该听曹操的话不顾母亲而守城。

同时这里进一步引用历史上类似的故事，以说明这个道理。

昔王陵母为项羽所构，母以高祖必得天下，因自杀以固陵志，明心无所系，然后可得事人，尽其死节。

这是汉高祖与项羽争天下的时候，汉高祖有一个大将王陵，项羽为了要他归顺过来，于是把王陵的母亲抓来，威胁王陵。而王陵的母亲，已看出项羽会失败，刘邦会成功，自己被软禁后，知道王陵有孝心，一定不放心，会为母亲而意志不坚定。因此自杀，留了一封遗书，教人偷偷送给王陵，嘱他还是好好帮助汉高祖，坚定王陵的意志，使他一心为事业努力，心里再没有牵挂，可以全心全意去帮忙刘邦。

另一段故事：

卫公子开方仕齐，十年不归，管仲以其不怀其亲，安能爱君，不可以为相。

卫国的一位名叫开方的贵族，在齐国做官，十年都没有请假回到卫国去。而管仲把他开除了，理由是说开方在齐国做了十年的官，从来没有请假回去看看父母，像这样连自己父母都不爱的人，怎么会爱自己的老板！怎么可以为相！把他开除了。

所以这里就上面的几个故事，为靳允违亲的事，作了结论说：

是以求忠臣于孝子之门，允宜先救至亲。

能够对父母有感情，才能对朋友有感情，也才能对社会、对国家有感情，人的世界到底是感情的结合，所以靳允是不对的，应该先去救母亲的。

接下来，又举了一个例子，就靳允违母守城这件事，作了另一个角度的结论：

徐庶母为曹公所得，刘备乃遣庶归，欲天下者，恕人子之情，公又宜遣允也。

这个故事大家都晓得，曹操想用徐庶，把他的母亲抓起来，以胁迫徐庶，使徐庶进退两难。刘备一知道这情形，就对徐庶说，我固然非常需要你帮忙，可是我不能做违背情理的事，如留你下来，曹操会杀你的母亲，使你一生都受良心的责备，你还是去吧！所以另一角度的结论就说，一个领导人，应该深体人情，那么曹操应让靳允去救他的母亲才对。此所以曹操是曹操，刘备是刘备，他们两个的领导器度，绝对不同。

……

魏文帝问王朗等曰：昔子产治郑，人不能欺；子贱治单父人不忍欺；西门豹治邺，人不敢欺；三子之才，与君德孰优？

这段是说魏文帝曹丕，问他的大臣王朗他们：根据历史的记载，春秋战国的时候，郑国的大臣子产，能够不受部下和老百姓的欺骗；孔子的学生子贱治单父的时候，受他道德的感化，一般人不忍心骗他；而西门豹治邺都的时候，一般人不敢骗他。不能骗、不忍骗、不敢骗，三个不同的反应，在今天（曹丕当时）看来你认为哪一种好？

对曰：君任德则臣感义而不忍欺，君任察则臣畏觉而不能欺，君任刑则臣畏罪而不敢欺，任德感义，与夫导德齐礼，有耻且格，等趋者也；任察畏罪，与夫导政齐划免而无耻，同归者也，优劣之悬，在于权衡，非徒钧铢之觉也。

这是王朗的答复，首先解释不忍欺的道理，就是孔子的学生，子贱治单父的事情，王朗说，上面的领导人，本身有德，一切依德而行，能够真爱人、真敬事，一般部下和老百姓，都感激他的恩义，不忍心骗他。其次听到领导人任察，所谓“察察为明”，什么事情都看得很清楚，如近代历史上，清朝的雍正皇帝，刚开始上台的时候，一个大臣晚上在家里和自己的姨太太们打牌，第二天上朝的时候，雍正就问他昨天夜里在干什么？这位大臣回答昨夜没事，在家里打牌。雍正听了以后，认为这大臣说话很老实，因此很高兴地笑了，并且送了他一个小纸包，吩附

他回去再打开来看。这位大臣回到家里打开雍正所送的纸包一看，正是昨夜打完牌，收牌时所少掉而到处找不到的那一张牌。可不知道怎么到了皇帝的口袋里。这说明雍正早已知道他昨夜是在打牌。他如果当时撒谎，说昨夜在处理公事，拟计划，写报告，那就糟了。这在雍正，就是察察为明。偶然用一下则可，但是不能长用，长用总不大好。这样以“察察为明”的作为，便是使人不能欺的作风。所以做领导人的，明明知道下面的人说了一句谎话，也许他是无心的，硬要把他揭穿，也没有道理，有时候装傻就算了。再其次说到不敢欺，上面的法令太多，一犯了过错，重则杀头，轻则记过，完全靠刑罚、法规来管理的话，那么一般部下，怕犯法，就不敢欺骗了。这样在行政上反而是反效果。下面的人都照法规办理，不用头脑，明知道法规没有道理，也绝对不变通处理，只求自保，那就更糟了。

……

这篇是讲臣道，专门讲干部对上面尽忠的道理，但是尽忠不能只作单方面的要求，如果上面领导得不对，下面也不可能忠心的，所以王朗在这里引申，要上位者有真正的道德，下面自然感激思义，这和《论语·为政》孔子所说的：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”两句话的意思一样。王朗在这里就是袭用孔子的这两句话，予以阐述。任德感义的，同“道义以德，齐之以礼，有耻且格”一样，可以达到最高的政治目的。假使靠察察为明，使下面的人怕做错了成为风气，就与孔子所说“道之以政，齐之以刑，民免而无耻”的结果相同。就是说不要认为拿政治的体制来领导人，拿法令来管理人，是很好的政治。法令越多，矛盾越多，一般人就在法令的空隙中逃避了责任，而且自认为很高明，在内心上无所惭愧。他最后说，这两种情形之下，好坏的悬殊很大，主要的还是在于领导人自己的权衡，像天平一样，不能一头低一头高，要持平。但一个领导人、大干部，决定大事的时候，不能斤斤计较小的地方。

……

或曰：季文子，公孙弘，此二人皆折节俭素，而毁誉不同，何也？

这是历史上两个人的评论。季文子是春秋时名臣，道德非常高。公孙弘是汉朝有名的宰相，此人来自乡间，平民出身，很有道德，名闻天下，一直做汉武帝的宰相。虽然做了几十年宰相，家里吃的菜，还是乡巴佬吃的菜根、豆腐、粗茶淡饭，穿的衣服旧兮兮的，非常朴素。我们看《史记》公孙弘的传记，一长篇写下来都是好的，实在令人佩服，不好的写在别人的传记里了。这是司马迁写传记的笔法。公孙弘这个人实际上是在汉武帝面前作假，等于民国以来的军阀冯玉祥一样，和士兵一起吃饭的时候啃窝窝头，回去燕窝鸡汤炖得好好的，外面穿破棉大衣，里面却穿的是最好的貂皮背心，公孙弘就是如此。季文子和公孙弘都折节——所谓“折节”，在古书上常看到，如“折节”读书。曾国藩有几个部下，器宇很大，但学问不够，受了曾国藩的影响，再回去读书。结果变成文武全才，这情形就叫作折节读书。换句话说，就像一棵树长得很高，自己弯下来，就是对人谦虚，虽然身为长官，对部下却很客气，很谦虚，所谓礼贤下士，也是折节的意思。这段书说，季文子、公孙弘这两个人，到了一人之下，万人之上的尊荣，都不摆架子，自己也能俭朴、本素，可是当时以及历史上，对这两个人的毁誉，却完全不同。司马迁对公孙弘是亲眼看到的，写历史的人，手里拿了一枝笔，绝不会姑息的，对就是对，不对就是不对。可是中国的历史，大多都是隔一代写的，当代多是记录下来的笔记。由此观之，问题很大，隔了一代，就有许多事情不够真实。但是评论历史人物，却的确需要隔一代。在当代要批评人物，也得留点情面，这就有感情的成分存在，隔一代的评论就不同了，没有情感和利害关系，才能冷静客观。这里的两个人，在当时的为人处世型态和做法是一样的，当代的人很难评论，而后来历史的评论，完全不同。这是什么道理？

范晔称：夫人利仁者，或借仁以从利！体义者，不期体以合义。

范晔是《后汉书》的作者，南北朝刘宋时的名臣。他说范晔曾说过，人并不是各个都仁，有些人拿“仁”来做幌子，在政治上假借仁为手段，以达到个人的私利；另外有些人处处讲义，做事情讲究应不应该，合不合理，可是并不一定是为了一个义的目标而做的。

季文子妾不衣帛，鲁人以为美谈；公孙弘身服布被，汲黯讥其多许，事实未殊而毁誉别者。何也？将体之与利之异乎？故前志云，仁者安仁，智者利仁，畏罪者强仁。校其仁者，功无以殊，核其为仁，不得不异。安仁者，性善者也；利仁者，力行者也；强仁者，不得已者也；三仁相比，则安者优矣。

这仍是范晔的话，他说季文子身为宰相，他的太太们身上没有穿过好的衣服，鲁国人谈起来，都认为这是自己国家的光荣。可是汉武帝时候的公孙弘，当了宰相，一辈子穿布衣服。（等于现在的人，始终穿一套卡其布中山装，这样不好吗，说他作假，作一辈子可也不容易。）而和他同朝的监察御史汲黯，（这个人汉武帝都怕他，监察御史的职权大得很，皇帝不对，有时他也当面顶起来。古专制时代的皇帝也不好当的。汲黯讲话不大清楚，有点大舌头，好几次为了国家大事，和汉武帝争吵，他站在那里，结结巴巴讲不出话来，把汉武帝都逗笑了，依他的意见，教他不要急。）这个骨鲠之臣，硬作风的人，就当面指责公孙弘是作假。季文子和公孙弘的实际行为都是一样的，可是在历史上，季文子绝对是好的，公孙弘则后世认为他在作假，是什么理由？这就要自己去体会。

用仁义做手段来兴利，或为了天下的利益，或为自己的利益，一是为公，一是为私，差别就在这里。换句话说，历史是很公平的。如果真的做了一件事，在历史上站得住，留给后世的人景仰，是的就是，非的就非。所以前人书上的记载（指孔子的话）说：“仁者安仁，智者利仁。”有些部下，怕触犯上面规定的法令，怕不合规定，勉强做到仁的境界，这样做就不是自然的，不是本身的思想道德与政治道德的修养。所以比较起来，这几种为仁的表现虽然一样，但是

仔细考核起来，他内在思想上，心理的动机是有差别的。有些人天生的就仁慈。如以历史上的帝王来说，宋太祖赵匡胤就天生的仁慈。

一部二十四史，几乎没有一个开国皇帝不杀功臣的，只有赵匡胤杯酒释兵权，成为历史的美谈。等于是坦白地说明了，他手下这些将领，在起义当时，都是他的同事，当时他只是宪兵司令兼警备司令这一类的官，陈桥兵变，黄袍加身，同事们把他捧起来，当了皇帝。后来他想也是很难办。我们看了一部二十四史，做领袖的确很难，我们常说朱元璋刻薄，杀的功臣最惨，如果人生经验体会得多了，到了那种情况，也真没有办法。朱元璋本来很好的，当了皇帝还念旧，把当年种田的朋友找来，给他们官做，可是他们在朝廷里乱讲空话，把当年小时候打架踢屁股的事都说出来，说一次还不要紧，常常说，连其他的大臣都受不了，只有宰了。不要说当皇帝，很多人上了台以后，一些老朋友、老同学，来了一起做事，也一样以老同学关系，在公开场合说空话。所以赵匡胤当了皇帝以后，一些同时打天下的人，恃宠而骄了，使赵匡胤没有办法，只好请大家来吃饭。酒喝多了，饭吃饱了，他对大家说，皇帝这个位置不好坐呀！大家说，这有什么不好坐，大家拥护你到底。赵匡胤说，你们当时把黄袍替我穿上就逼我做皇帝，假使有一天，别人也把黄袍替你穿上，又该怎么办？这一下大家明白了，站起来问他该怎样才好，一定听他的。于是赵匡胤说，大家要什么给什么，回家享福好不好？大臣们只好照办。这就叫做杯酒释兵权，所以没有杀过功臣。这是研究赵匡胤的这一面，他确实很仁慈。

另一面来说，因为很仁慈，宋朝的天下，自开国以来，始终只有半壁江山。黄河以北燕云十六州，一直没有纳入版图。因为他是军人出身，知道作战的痛苦，也知道战争对老百姓的残害，他不想打仗，只想过安定的日子，拿钱向辽金把这些地方买回来。这是历史另一面的研究。

现在讲到人的天性问题：安于仁的人，天性就良善；而以仁为利，而心向往之的人就不同了，只是硬要做到仁的境界，不是天生的厚道。而另外有些人，比主动利仁还差一级的，是外表行为勉强做到仁的标准，因环境所逼，不得已才这样做的。所以在安仁、利仁、强仁这三种性格的人，比较起来，安于仁道的人当然最好。

……

议曰：夫圣人德全，器无不备。中庸已降，才则好偏。故曰：柴也愚，参也鲁，师也辟，由也(口彦)。由此观之，全德者鲜美！全德既鲜，则资矫情而力善矣！然世恶矫伪，而人贤任真，使其真贪愚而亦任之，可为贤乎？对曰：吁！何为其然？夫肖貌天地，负阴抱阳，虽清浊贤愚，其性则异，而趋走嗜欲，所规则同。故靡颜腻理，人所悦也；乘坚驱良，人所爱也；苦心贞节人所难也；徇公灭私，人所苦也。不以礼教节之，则荡而不制，安肯攻苦食淡，贞洁公方，临财廉而取与义乎？故礼曰：欲不可纵，志不可满。古语云：廉士非不爱财，取之以道。诗云：“如切如磋，如琢如磨”，皆矫伪之谓也，若肆其愚态，随其鄙情，名曰任真而贤之，此先王之罪人也。故吾以为矫伪者，礼义之端；任真者，贪鄙之主。夫强仁者，庸可诬乎？

这一段是本文作者的评论，开头一段讲到人才的道理，可以说是领导人如何去发掘人才，也可以说做干部的对自己的认识。他是以中国文化中“圣人”这个名称，来标榜学问道德的最高成就，他说：圣人是天生的道德全备（这里的道德，并不是我们现代所讲的道德观念，这是一个名称，包括了内心的思想、心术、度量、才能等等）。器识，才具，学问，见解，没有不完全的。等而下之，不是圣人这一阶层，中等的人，每个人都有他的才能，各有长处，不过所好不同，各有偏向，某人长于某一点，某人欠缺某一点。所以孔子对他的学生批评：“柴也愚，参也鲁，师也辟，由也(口彦)”，四人各有所偏。由这个道理看来，一个人“才”“德”“学”能全备的，就比较少了。既然全德的人是少数，要想达到圣善，只好靠后天的努力，由外表行为做起，慢慢影响内在。（如教学生对人要有礼貌，学生说不习惯，就教他们先由表面做起——做作，久了就变真了。）但是世界上一般人又讨厌作假，喜欢坦率。不过一个贪愚的人，也坦率，贪的坦率，要就要，笨就笨，这样的人难道就让他坦白的贪愚下去吗？就可以信任他，把责任交给他，认为他是好的吗？道理并不是这样的。“肖貌天地，负阴抱阳。”中国的哲学，人是秉赋阴阳的资质，为天地所生。外国人说上帝依照他自己的样子造人，中国人不讲上帝，而说人是像（肖就是像）天地一样，本身具备有阴阳之性，虽然生下来，清、浊、贤、愚，后天的个性各有不同，可是追求嗜欲，要吃好的，穿好的，富贵享受，这种倾向，都是相同的。所以人都要把自己装扮起来，好像女人总要抹抹口红，男人总要刮刮胡子，因为大家都认为这样好看。坐高级的车子，骑上好的马，以现代来说，坐最新颖的汽车，是大家都喜欢的；相反的，守得清贫，喜欢穷，非常洁身自爱，这是难以做到的。当然有这种人，但那是少数，不能普遍要求每一个人。至于那种处处为公，绝对不自私的典范，理论上是不错的，但事实上是不可能的，领导人要注意，如此要求，鞭策自己可以，要求别人的尺码就要放宽一点。

所以一个人要做到历史上所标榜忠臣孝子的标准，必须以学问道德，慢慢修养而来，人性生来并非如此良善。因为自己思想学识认识够了，由礼义的教育下来，能对自己的欲望有所节制，才做得到。假使不在后天上用礼义教育节制，任由人性自然的发展，就像流水一样飘荡、放浪，欲望永远无穷。如此欲望无穷，又怎么能够吃苦过日子，安于淡泊，做到绝对贞洁，一切为公，一切方正，尤其在钱财方面，临财不苟取，完全合于义礼呢？所以《礼记》上说，“欲不可纵，志不可满。”（这八个字把政治、教育、社会，乃至个人的修养都讲完了。）教育并不是否认欲望，而在于如何设法不放纵自己的欲望，“志”是情感与思想的综合，人的情绪不可以自满，人得意到极点，就很危险。历史上可以看到，一个人功业到了顶点以后，往往会大失败。所以一个人总要留一点有余不尽之意。试看曾国藩，后来慈禧太后对他那么信任，几乎有副皇帝的味道，而曾国藩却害怕了，所以把自己的房子，命名为“求缺斋”，一切太圆满了不好，要保留缺陷。古人说的廉士清官，绝对不要钱吗？恐怕不是，一般人公认的清官包公，假

使说他连薪水袋都不拿，那才是怪事哩！如果上面有合理合法的奖金给他，他还是应当拿的，所以廉士不是不爱钱，而是取之有道，对于不义之财绝对不取，已经是了不起了。

《诗经》里说的：“如切如磋，如琢如磨。”（《论语》引用这两句话是从好的一面讲，这里是从相反的一面讲。）人还是得像雕刻一样，用后天的努力，勉强自己，雕凿自己，慢慢改变过来（我们作学问，该有这一层领悟，也就是任何一句话，都有正反两面，乃至多角度的看法。《诗经》这两句话，在《论语》里，孔子和子贡讨论到诗，是就道德的修养而言，而这里说，一个人要改变自己的个性，由作假而变成真的，也同样用到这两句话。这就是我们写文章，以及作人做事要体会的。尤其是一个领导人，更必须有这一层认识。同样一句话，各个人的看法都会不同，所以对于别人的要求，也不能完全一致。由此可见，文字语言，不能完全表达人类的思想。如果能够完全表达，人与人之间，就没有误会了。所以说话很困难，除了口里发声以外，还要加上眼睛、手势、表情等等。才能使人懂得，有时候动错了，别人还是会误会的。在哲学观点说，这就是人类的悲哀）。

现代全世界的青年，包括中国的青年，都反对后天的约束。他们觉得一切太假了，认为人欲怎样就该怎样，所以前些年的嬉痞，就是这样，要求任真（现代所谓的放任自然）。人为什么要那么多的礼貌？那么多的思想范围？这问题是从古至今都存在的。这里就说，放肆天生愚蠢、丑陋不稳定的情绪，让它自然发展，毫不加以理性的约束，认为这样才不矫情，才算任真。那么想要杀人抢人，就杀人抢人，也是任真自然嘛2情绪上想到要抢就抢，这是自然吵！也没有错啰！但真这样就糟了，先王就成为文化罪人了。（这个先王，在古文中常有，并不是专指那一个人，而是泛称，代表传统文化。）最后作者自己的结论认为，矫情的人是作假，（如小学里教孩子，一进学校要说：“老师早！”这就是矫情，小孩子生出来，绝不会说妈妈早，你好！而是后天教育替他加上“老师早！老师好！”的观念。）但人类之有制度礼貌，就靠这点矫情开始的，在教育上另用一个好听的名词就是塑造。慢慢地，作假就是真，并不是假，而是矫正过来，改变过来，成为礼义的开始。而任真的结果，就成贪鄙之主。所以勉强学仁道的，怎么可以随便批评呢？《长短经》的作者，认为强仁是对的。
……

这里就想到一件历史故事，晋朝有名的大臣陶侃，是平民出身，有名的陶侃远甓的故事就是他。原来他做过都督，长江以南的政权都操纵在他手里。而他还是愿意习劳苦，每天在家里把一些陶土的砖块，搬进搬出，他说，人的地位高了，筋骨易于疲惫，不能不习劳苦，如安于逸乐，一旦有事，体力吃不了苦就不行。同时他很节省，把木匠做工剩下来的竹头木屑，都留下来，堆了几房间，人家以为他小器。后来发生了战争，造战船的时候，需要竹钉都没地方可买，他就把这些小竹头拿出来做钉子用，及时造好了战船。所以他告诉部下，天下任何东西都有用处，不要随便浪费。那时正需要人才，有人向他推荐一个青年，他自己就去看访。看见这个青年住在一个小房间里，满屋的书画，可是棉被好像三年没有洗，头发又乱又长，他看了一眼就走了。然后他对推荐人说，这个青年，连一个房间都没有管好，国家天下大事，我不相信他能管理好，所谓“乱头养望，自称宏达。”这是他的名言，就是说这个青年，头发也不梳，弄得乱乱的，藉此培养自己声望，而自命为“宏达任真”。结果一个小房间都治理不好，恐怕别无真才实学。
……
或曰：长平之事，白起坑赵卒四十万，可为奇将乎？
这是另外举出的一个历史经验。

这是春秋战国时候，一件有名的故事。秦国的大将白起打赵国，赵国打败了，四十万人向白起投降了。而白起在一夜之间，所这四十万人活埋了。在中国历史上，很多地方提起这件事，几千年来，一直到现代还提到。另一面在后人的笔记中记载，有人杀猪，刮毛以后，背上现出“白起”两个字，这是讲因果报应，说白起直到现在，生生世世还是在被人宰杀。不管因果报应的事有没有，这是中国的传统思想，战争杀人，是为民族，为国家，为正义不得已，所以没有罪。但如果为了私怨，尤其是对于已经投降了的人，还把他活埋，这个罪过可大了。根据历史的经验，这样是绝不可能成功的。看清史，曾国藩、李鸿章打太平天国的时候，李鸿章的淮军起来，不得已借用外国人的洋枪队。有一英人叫戈登，带兵帮忙打太平军，打到苏州的时候，有八个太平天国的将领带了好几万人向李鸿章投降，当时答应的条件，是仍旧给他们职务，后来见李鸿章的时候，有个人把他们都抓去杀了，以后这人的结果，还是很不好。而当时戈登，对这件事大加反对。后来历史上评论，一个外国人尚且有这样的正义感，不主张杀投降的人，可见一般人的看法对白起很不以为然。
这里就提出长平之役这件事情来讨论，白起这个人算是军事作战上了不起的奇将吧？

何晏曰：白起之降赵卒，诈而坑其四十万，岂徒酷之谓乎？后亦难以重得志矣！向使众人豫知降之必死，则张虚卷，犹可畏也。况于四十万披坚执锐哉？天下见降秦之将，头颅依山，归秦之众，骸积成丘，则后日之战，死当死耳，何众肯服？何城肯下乎？是为虽能裁四十万之命，而适足以强天下之战。欲以要一朝之功，而乃更坚诸侯之守。故兵进而自伐其势，军胜而还丧其计，何者？设使赵众复合，马服更生，则后日之战，必非前日之对也。况令皆使天下为后日乎？其所以终不敢复加兵于邯郸者，非但优平原之补缝，患诸侯之救至也，徒讳之而不言耳。且长平之事，秦人十五以上，皆荷戟而向赵矣。夫以秦之强，而十五以上，死伤过半，此为破赵之功小，伤秦之败大也，又何称奇哉？
这是引用何晏的话，来评论白起算不算一位奇将。

何晏是魏时人，他说白起活埋了赵国的四十万人是一大骗局，答应投降了就没有事，结果大家

投降了，又把人家活埋。这不但是性情太残暴了，以整个战略而言，实在失策，一定会失败的。假使在投降之前就预先知道投降以后，会上当而死，这四十万人就是没有武器，赤手空拳地抵抗到底，也很可怕，何况这四十万人，身上都还穿了坚硬的战甲，手上还拿有锐利的武器，真打下去实在不易征服。不幸，大家相信，而上当受骗而已。白起当时以为做得很高明，实际上是增加了秦国统一天下的困难。他这样一来，天下人都看见了，知道凡是向秦国投降的人，都不会有好结果。投降的将领被砍下来的头颅堆得像山一样高，归秦的众人的骸骨堆起来像丘陵那么多。从这次以后，秦国如果再与人作战，大家都认清楚了，要死的时候就壮壮烈烈的死，反正向秦国投降了也是死，何不抵抗到底。再也没有人肯向秦军投降了。自此以后，秦国无论攻什么地方，都很不容易打下来。所以白起这样做法，反而延迟了秦国统一天下的时间，因为他虽然一夜之间残杀了四十万生命，相反的作用，等于告诉天下人，自己必须坚强，绝不能投降。为了希望得到一时的功劳，实际上更加坚定了各国诸侯守士的意志和决心，在战略与政略的道理上说，白起这个做法，是正在进兵的时候，自己削弱了自己的有利形势，军事的表面上胜利，而在政治上、国际上，使自己的计划走不通，这是什么理由呢？因为赵国虽然失败了，但并没有亡国，假使再起来作战，赵国的大元帅再出来一个马服君，那这下一次的战争，就不比前一次，这次秦国就会失败了。况且自白起这一手以后，列国都对秦国备战了。因此秦国统一天下的进度就慢了，所以后来始终不敢再出兵攻打赵国的邯郸，这不但是因为赵国经这次失败，由平原君起来当统帅，秦国怕了，更重要的是怕各国诸侯联合起来救赵国。秦王知道这个道理，内心非常忌讳，只是没有说出来而已。

并且以这一次长平之役，从另一个角度来看，在战役之前，秦国的兵源不够，重新发一道命令，变更法令，凡是十五岁以上的青少年都要服兵役，拿了武器，到前方和赵国打仗。这仗打下来很惨，秦国十五岁以上的人，死伤过半。可见白起这一仗打下来，并没有消灭赵国，只是骗了赵国的四十万人活埋了。而对于秦国的损害，却无法弥补。以将领而论，白起并不是一个好将领。根据一员大将的修养，要懂得政治，懂得策略，要有长远的眼光，中国历代的第一流大将都是文武兼资的。武功很高，很勇敢的只是战将，不是大将。大将都是有高度的素养。就以近代史而言，大元帅曾国藩，就是文人。

这件事就是告诉我们，大而用兵，小而个人。与敌人正面冲突的时候，都是同样的原则，要言而有信，欺骗只可获得一时的胜利，可是其恶果，则是得不偿失。

……

下面的讨论，就提到《素书》了。

议曰：黄石公称柔者能制刚，弱者能制强。柔者德也，刚者贼也。柔者人之所助，刚者怨之所居。是故纣之百克而年无后，项羽兵强，终失天下。故随何曰：使楚胜，则诸侯自危惧而相救。夫楚之强，这足以致天下之兵耳。由是观之，若天下已定，藉一战之胜，诈之可也。若海内纷纷，雄雌未决，而失信义于天下，败亡之道也。当七国之时，诸侯尚强，而白起乃坑起降卒，使诸侯畏之而合纵，诸侯合纵，非秦之利，为战胜而反败，何晏之论当矣。

他引用黄石公所说的原则，再加以发挥。黄石公所说的原则，也就是道家的思想：柔能克刚，弱能制强。所谓柔，就是道德的感化。过刚，就是用强硬的手段，像白起这种做法，就是贼，就是不正，过刚就是错了。有如一个人，体力不够，在街上走路跌倒，大家看见，一定上前帮助，柔者人之所助。如果是太刚强的人，那就不见得如此。太刚的人，怨恨都集中到他身上，作人就是这个道理。个性、脾气的刚柔，也是一样。历史上纣王当时百战百胜，结果还是被周武王打垮而亡了国。项羽每次战争都打胜仗，和刘邦打了七十二次战役，前面七十一次都战胜刘邦，到最后一次项羽失败了，也就完了。所以汉代的学者随何（他曾经劝黥布背楚降汉，平定天下后，汉高祖封他为护军中尉）当时曾说过，全国人的心理并不希望楚国项羽打胜仗，项羽一打胜仗，所有的诸侯，自己害怕，就彼此联盟，帮忙互救，所以楚国越强，对刘邦越有利，大家都知道刘邦是个老实人，直爽厚道，大家都愿意和刘邦联合。所以从这个道理看来，假定天下整个的局面是安定的，只有一个敌人，只要这一次战争，就可解决一切，这样用一点假，还可以。（这就告诉我们，在军事上，乃至在工作上，最高的原则，还是诚信。不诚不信，最后终归失败。）如果整个的时代是不安定的，在海内纷纷，最后到底是谁成功，还没有决定的阶段，就要注意，不要眼光短浅，不要太贪现实。这个时候，想要真正的成功，还是要诚恳。假使在这个时候失信于天下，最后一定败亡。

那么回过来看长平之役，正当七雄争霸的时候，秦国想统一天下还做不到，六国诸侯的力量还是相当强盛，白起一下子坑了赵国四十万降卒，这一决定处理下来，结果使诸侯害怕了，反而组织联合战线，合纵了。诸侯一合纵，当然对秦国不利。白起在战场上身为统帅，这一个战地的处决，把降卒活埋了，他当时还自认为这是一次最光荣的大胜利，可是在整个列国局面来讲，是秦国的一次大失败，因此何晏的说法是对的。

下编

前记

吾国学术，自汉武帝罢黜百家，一尊儒术，千载以还，致使百家之文，多流散佚。诸子之说，视若异端。此风至宋、明尤炽。然纵观两千余年史迹，时有否泰，势有合分。其间拨乱反正之士，盛平拱默之时，固未特以儒术鸣也。明陈恭尹《读秦纪》有言：“谤声易弭怨难除，秦法虽严亦甚疏。夜半桥边呼孺子，人间犹有未烧书。”盖指张良受太公兵法于圯下，佐高祖一统天下也。近世梁启超先生，治学有宗。亦以忧世感时，愤儒家之说，难济艰危，曾赋言以寄：“六鳌摇动海山倾，谁入沧溟斩巨鲸。括地无书思补着，倚天有剑欲长征。抗章北阙知无用，纳履南山恐不成。我欲青溪寻觅谷，不论礼乐但论兵。”目今世局纷纷，人心糜诈。动关诡谲

，道德夷凌。故谋略一词，不仅风行域外，即国内亦萍末飓风，先萌朕兆。波澜既起，防或未退，故有不得已于言者。

史迁尝论子贡曰：“田常欲作乱子齐，惮高国鲍晏，故移其兵，欲以代鲁。孔子闻之，谓门弟子曰：夫鲁，坟墓所处，父母之国。国危如此，二三子何为莫出？子贡请行，孔子许之。……故子贡一出，存鲁，乱齐，破吴，疆晋而霸越。子贡一使，使势相破，十年之中，五国各有变。”又曾子亦有言：“用师者王，用友者霸，用徒者亡。”夫二子者，孔门高弟，儒林称贤。审曾子之言，析子贡之术，皆勾距之宗纲，长短术之时用也。故时有常变，势有顺逆，享有经权，若谓儒学皆经，是乃书生之管见，自期期以为不可。此其一。

谋略之术，与人俱来。其学无所不包，要在人、事两端。稽诸历史，亦人也，亦事也。入世之学，有出于人、事者手？其用在因势利导，顺以推移。故又名长短术，或曰勾距术，亦称纵横术，皆阴谋也。阴者，暗也，险也，柔也。故为道之所忌，不得已而用之。“君之得之固穷，人小得之伤命。”若无深厚之道德以为基，苟用之，未有不自损者也。故苏秦陨身，陈平绝后。史迹昭昭，因果不昧，可不慎哉！此其二。

近世教育方针，受西风影响至巨。启蒙既乏应对之宜，罔知立己修身之本。深研复无经济之学，昧于应世济人之方。无情岁月，数纸文凭。有限年华，几场考试。嗟呼！一士难求，才岂易得。故大风思猛士，大厦求良材。此千古一调，百世同所浩叹也。或云时代之流风，岂非人谋之不藏。二十世纪末世界文化趋向，起复于东方，历史循环返复，殆无疑义。既光固有文化，岂限一尊？欲建非常功事，何妨并臻。此其三。

老子有言：“以正理国，以奇用兵，以无事取天下。”际此太白经天，兵氛摇曳。爰检《素书》《太公兵法》（俗称三略，古之玉钤详为阐述。或旁征博采，用明其体。或记事论人，欲证其用。总君臣师三道之菁英，概三千年来历史人事。或奇或正，亦经亦权。非为自诩知见，但祈逗诱来机。只眼既具，或可直探骊珠，会之于心。倘能以德为基，具出尘之胸襟而致力乎入世之事业，因时顺易，功德岂可限量哉！

是书讲述之时，有客闻见之而谓曰：“三略之书虽云太公、黄石所传，亦有谓宋相张商英所撰，考之皆系伪托。予以盲接引，穷极神思，得毋空劳乎？”师笑曰：“子之论似是而非。昔者，林子超先生喜藏字画，然多赝品，人莫能辨。有识者法之，则答曰：‘书画用娱心目，广胸次，消块垒。虽赝品，其艺足以匹真，余玩之，心胸既畅，虽然赝，庸何伤哉？’余爱其言也。”客称善焉。

乙卯之夏湘潭弟子冯道元记闻于台北

素书六章

原始章第一

夫道、德、仁、义、礼，五者一体也。

老子曰：“失道而后德，失德而后仁，失仁而后义，失义而后礼。”盖世风日薄，人心由质而文。故言五者，原始于一体也。儒家主张性善，寓意谋略之用，必须以道德为根基，故首标原始章以开其端。

然时空异易，文字之别，自汉以下丕变。故今简约言之，以道体为因，以德为用为果，接物以仁，处事以义，待人以礼。此万古之常经，权略之根本。

道者，人之所蹈，使万物不知其所由。

万物之情识，乃至一切有相，皆不离道之用，然终难明其体。故原文引《易经》“百姓日用而不知”以言道之用，又申老子之说“故常无，欲以观其妙。常有，欲以观其窍。”以表道之体。

德者，人之所得，被万物各得其所欲。

《易》言“赞天地之化育”，释言“慈悲喜余”，儒言“博施济众”，皆标揭人生之目的也。故道之用在成德。德者，得也。使人各有所得，而非占为己有，方能尽情万物，使各得所需，各得其位，此为大功德，亦谋略之大用也。

仁者，人之所亲，有慈惠恻隐之心，以遂其生成。

原文言仁者，必具恻隐之心，能施惠泽及万物，俾各得其所，以赞遂生化之功。

其内涵引孟子“恻隐之心，人皆有之。”所谓道不远人，故口人之所亲。又以人能弘道，故用之，则能为人所亲。

义者，人之所宜，赏善罚恶，以立功立事。

承上文言积德行仁，必藉之于事。行之于事，则涉及权责。故统领居位之道，要于赏罚善恶之间，行之允当。乃能立功成事也。

礼者，人之所履，夙兴夜寐，以成人伦之序。

“不以规矩，不能成方圆。”“谁能出不由户”乎？故凡人朝夕之所践履，言行之所表，皆需动乎礼，应乎道。表里如一，体用彬称。如是人伦之人文，遂乃生成。

千古人才难得，智术各有短长。赵蕤之论人也：聪明疏通者，戒于太察。寡闻少见者，戒于拥

蔽。勇猛刚强者，戒于太暴。仁爱温良者，戒于无断。湛静安舒者，戒于后时。广心浩大者，戒于遗忘。

又《人物志》云：“厉直刚毅，材在矫正，失在激讦。柔顺安恕，美在宽容，失在少决。雄悍桀健，任在胆烈，失在多忌。精良畏慎，善在恭谨，失在多疑。强楷坚劲，用在桢干，失在专固。论辩理绎，能在释结，失在流宕。普博周洽，崇在裕覆，失在涵浊。清介廉洁，节在俭固，失在拘局。休动磊硌，业在攀跻，失在疏越。沈静审密，精在无微，失在迟懦。朴露径尽，质在中诚，失在不微。多智韬情，权在谋略，失在依违。”而本文以俊、豪、杰别之：

信足以一异，义足以得众，德足以怀远，才足以鉴古，明足以照下。此人之俊也。

原文言人才之所以称为俊者，必信、义、德、才、明五者兼备。

信可以统异，贤与不肖，皆能信之，犹季布之一诺也。义可以使众附，非胁之以力，动之以利也。德可以悦近人，来远者，非好行小惠之术也。才学可洞古彻今，通达无碍。其聪明足以洞明世事，达练人情，知众而能容众。五者兼具，人中之“俊”也。

行足以为仪表，智足以决嫌疑，信可以守约，廉可使分财。此人之豪也。

原文言人才之所以称为豪者，必行、智、信、廉四者兼备。

行谊堪为一时之表率。是非利害之际，智可以决之。信可以成约而无悔。重义则轻财，轻财必重义，此事理之必然也。上四者兼备，人中之“豪”也。

守职而不废，处义而不回，见嫌而不苟免，见利而不苟得。此人之杰也。

典职能敏于事，孔子所谓三年学，不至于谷也。居义而不反顾，孟子所谓舍生取义也。临难能挺身以赴，见利而不贪。即曾子之论君子：“可以托六尺之孤，可以寄百里之命，临大节而不可夺也。”上四者兼备，人中之“杰”也。

求人之志章第二

夫欲为人之本，可无一焉。

立身不可不修道德，应事不可不具权谋。故成人之根本，上章所述之豪俊，不可不备其一也。才德难全，古今如是，故论求人之志。要知鲲化而后鹏飞，道德互为因果。穷则独善其身，达则兼善天下，此士君子之所以不苟出处也。

贤人君子明于盛衰之道，通乎成败之数，审乎治乱之势，达乎去就之理。故潜居抱道，以待其时。若时至而行，则能极人里之位。得机而动，则能成绝代之功。

原文之“贤人君子”，乃言道德有成之人。此人应世之先，需洞彻历史之演变，而推未来之趋向，乃能明乎成败机微之算数。再盱衡当前主客之形，交变之势，于是用舍由心，行藏在手。虽如此，尚需契其时机，孟子云：“虽有智慧，不如乘势。虽有磁基，不如待时。”故圣人不能违时，智谋不如当时，盖人不可与天争也。苟会心于此，自必泽及当代，名垂后世。

如其不遇，没身而已。是以其道足高，而名重于后代。

承上文，如时势不得其机，要能甘于寂寞。故姜尚钩闲于渭水，诸葛抱膝于隆中，此待时也。时有至有不至，运有穷通。故希夷高卧华山，王通讲学河汾，皆谈泊以俟河清也。余如巢父、许由、严光、周党，皆惜身以自洁者也。故其道愈高，其见愈远，其行愈清，是以其名则愈为后世所重。

总简本章之旨，言君子之出而应世也，须才、德、学三者具备。胸襟、气度缺一不可，析之于下：

功名成于德业，事功应乎初心。《易》云：“举而措之天下谓之事业。”此圣贤之业也。然“浮名浮利浓于酒，几人肯向死前休”？救世救民乎？利己利家乎？是故存心不可不察，德行岂可不修。且老子有言：“功成、名遂、身退，天之道。”张良欲从赤松，李斯空怀黄犬。处世但求心安，成功何必在我？具如此德行，如此识度，始可言事功，盖论人以德为本。

才德难全，古今如是。才高者可与进取，流于宕逸。德厚者可使守成，偏于儒顺。故论人以才为用。然才德既是难全，故需以学和之，毋使偏颇。非学无以广知，无才不足寄命。既须鉴古达今，见微知渐。复须千手千眼，手段通天。故才学不可不具。三者既备，进可成事立功，匡时济世。退可安身立命，超凡人尘。用舍无尤，行藏合道。孔子云：“可谓成人也矣。”

正道章第三

绝嗜禁欲，所以除累。

嗜欲者，伤身、败德、破家、覆国之本。能绝嗜寡欲则反是。所以“人到无求品自高”，此修身之根本，富强之至道也。

例一：孝文帝，汉君。孝文继高祖为帝，临位二十三年，

宫室苑囿狗马服御，无所增益。尝欲作露台，以需费百金而罢。常衣锑衣，所幸慎夫人，令衣不得曳地，帏帐不得文绣。治霸陵皆以瓦器。减刑罚，出美人。是以海内殷富，兴于礼义。越代而武帝继统，乃得开疆以威四夷。

例二：刘秉忠，元人。刘秉忠性淡泊，年十七服官，寻弃去，隐武安山中为僧。后世祖召之，

每以天地好生力赞于帝，所至全活不可胜计。后官至太保，参领中书省事，犹袖衣疏食，以天下为己任。

抑非捐恶，所以让过。

抑非捐恶，要在内讼以修德，所以无过。其外用必迁之于无形，所以远尤。

例一：曾参，战国鲁人。曾子日三省其身，抑非捐心传孔子道统。

余如宋、明诸大儒，莫不内守诚敬，外弃恶非。用明明德，以光教化。

例二：张飞，蜀汉人。刘备爱马超之才，以为平西将军，封都亭侯。超见先主待之厚阔，略无上下礼，与先主言，常呼字。关羽怒，欲杀之，先主不从。张飞曰："如是当示之以礼。"明日大会诸将，羽、飞挟刃直立，超入顾坐席，不见羽、飞座，见其立也，乃大惊。自后乃尊事先主，不复僭越。

例三：王阳明，明人。王阳明既平宁藩之乱，正德帝忽复巡游，群奸意叵测，阳明甚忧之。适二中贵至浙省。阳明张燕子镇海楼。酒半，屏人去梯，出书简一箧示之，皆此辈交通宁藩之迹也，尽数与之，二中贵感谢不已。阳明之终免于祸，多得二中贵从中维护之力。脱此时扶此以制，则仇隙深，而祸未已也。

贬酒阙色，所以无污。

酒以乱性误事，色足败德伤身。此嗜欲之最也。

例一：公子侧，春秋楚人。晋楚之战，侧为楚中军元帅，楚王知其好饮，每出军，必戒使绝饮。侧有小竖知主人好饮，乃以美酒称椒汤以进，侧喜，大醉。旋楚王召之议战，连呼不应，乃率师夜遁。行五十里，侧醒，大悔，自裁。

例二：许允，晋人。允妻阮女，交礼竟，见妇色陋，即欲出。妇止之，并问所以？谓曰："妇有四德，卿有几德？"应曰："新妇所乏者容耳。士有百行，君有几行？"许曰："皆备。"妇曰："百行以德为首，君好色不好德，何谓皆备？"允有惭色，遂相敬重。

例三：曹鼎，明人。鼐以孝闻，仁官有德政。尝夜驻驿亭，有艳女就之。公曰："不可欺也。"乃取纸书"曹鼐不可"四字火之，终夜不辍。天明，召其母领去。

例四：唐皋，明人。皋少时，读书灯下，有女调之，屡将纸窗舔破。公补讫，因题于上云："舔破纸窗容易补，损人阴德最难修。"

避嫌远疑，所以无误。

避嫌疑，所以竟事而远祸也。

例一：公仪休，春秋鲁人。公仪相鲁，而嗜鱼，一国争买鱼献之，公仪不受。弟诘曰："夫子嗜鱼而不受，何也？"对曰："夫惟嗜鱼，故不受也。夫既受之，必有下人之色，将枉于法。枉于法，则相可免，虽嗜鱼，其谁给之？无受鱼而不免于相，虽不受，能长自给也。"

例二：郭子仪，唐人。郭令公每见客，姬侍满前。及闻卢杞至，悉屏去。诸子不解，公曰："杞貌陋，妇女见之，未必不笑。他日杞得志，我属无噍类矣！"

博学切问，所以广知。

宋太祖以宰相需用读书人，推世间事，莫不如此。尤以今日知识爆炸时代，非博学广知，无以立也。

例一：孔丘，春秋鲁人。孔子知礼好学，入太庙每事问。以能问于不能，尝言："三人行，必有我师焉！"其好学切问，故能开儒门道统，成千秋师表，为百世圣人。

例二：司马迁，汉人。迁读古今万卷之书。南游江淮，上会稽，探禹穴，窥九疑。浮于沅湘，北涉汶泗。讲业齐鲁。征巴蜀。略昆明。于是厥协六经异传，整齐百家杂语，以成《史记》。

高言危行，所以修身。

孔子云："邦有道，危言危行；邦无道，危行言逊。"乱世尤忌才高德薄，慎之！慎之。

例一：管宁，魏人。宁与华歆、邴原交善，并有令名，时号一条龙。尝与歆同席读书，有乘轩冕过门者，歆废书观之，宁乃割席分坐曰："子非吾友也。"会黄巾之乱，宁走辽东，往见太守公孙度，语惟经典，不及世事。乃国山为庐，凿坯为室，越海避难者，皆来就之，旬月而成邑。遂讲诗书，陈俎豆，饰成仪，明礼让，非学者无由见。由是度安其贤，民化其德。

例二：王通，唐人。通于隋仁寿间，百游长安，上太平十二策，知谋不用。乃退居河汾教授，受业千数，仿《春秋》作《元经》，又为《中说》以拟《论语》。初唐薛收、李靖、房玄龄、魏征等，皆曾北面受王佐之道，卒开初唐之盛。清颜古翁有句：们罗相府文中子。"盖指此也。

恭俭谦让，所以自守。

俭为立身之本，谦为众德之基。仁者必世而后兴，所以恭俭谦让，积其德也。

例一：周文王，商人。文王积善累德，诸侯响之。其治周也，近悦远来。入其界，耕者让畦，俗皆让长，由是归之者四十余国。三分天下有其二，犹服事殷。后其子武王灭纣，有天下八百年。

例二：羊祜，晋人。祜督荆州拒陆抗，度不能以兵胜，乃绥怀远近，甚得江汉人心。军居轻裘缓带，身不披甲，恭俭谦让，修德以来吴人。卒时，南州号恸，吴守边将士亦为泣下。祜先举杜预以继，用其谋，吴灭。

谋深计远，所以不穷。

谋深计远，所以久安而无穷也。

例一：姜尚，周人。太公望封于齐，齐有华士者，义不臣天子，不友诸侯，人称贤。太公使人召之三，不至，命诛之。周公曰："此人齐之高士，奈何诛之？"太公曰："夫不臣天子，不友诸侯，犹望得臣而友之乎？不得臣而友之，是弃民也。召之三，不至，是逆民也。而旌之以为教首，使一国效之，望谁与为君子？"

（后齐终无惰民，不为弱国。太公之远谋也。）

例二：萧何，汉人。何佐高祖，兵下咸阳，诸将皆争走金帛财物之府分之。何独先入，收秦丞相御史律令图书藏之。后楚汉之争，沛公具知天下阻塞、户口、强弱、民所疾苦者，皆出萧何之计远也。

亲仁友直，所以扶颠。

友者，五伦之一。孔子论友，益者三，损者三，以其关系一生，不可忽也。

例一：魏无忌，战国魏人。信陵君夺兵救赵，留赵。闻处士毛公、薛公藏于市井，乃间步往访，游甚欢。后秦代魏，魏遣使求救于公子，公子感夺符救赵事，言敢为魏使通者死，宾客莫敢劝。毛公、薛公往见，曰："公子所以重于赵，名闻诸侯者，徒以有魏也。今秦攻魏，魏急，而公子不恤。使秦破大梁，而夷先王之宗庙，公子当何面目立天下乎？"语未竟，公子变色，告车趣驾归救魏，合五国之兵破秦。

例二：周昌，汉人。昌尝燕时入奏事，高祖方拥戚姬，昌还走。高祖还得，骑其项问：我如何主也？昌仰曰："陛下即桀纣之王也。"于是上大笑，然尤惮昌。及帝欲废太子，而昌廷争之强，上问其说。昌口吃而又盛怒，曰："臣口不能言，然臣期期知其不可，陛下虽欲废太子，臣期期不奉诏。"上欣然笑。后太子用留侯策，遂安。

近恕笃行，所以接人。

恕笃之道，所以接人息怨，孔门"仁"之外用也。

例一：光武帝，汉君。光武诛王印，收文书，得吏人与印交关谤毁者数千章。光武会诸将烧之，曰："令反侧子自安。"

（曹操破袁绍后，师此故事。）

例二：文宗，唐君。文宗将有事南郊，祀前，本司进相扑人。上曰："我方清斋，岂合观此事！"左右曰："依旧例，已在门外祗候。"上曰："此应是要赏物，可向外相扑了，即与赏物令去。"又偶观斗鸡，优人称赞大好鸡。上曰："鸡即好，便赐汝。"

（不扬前人之过，不开奸佞之端。仁恕慎笃，革弊于无形。）

任材使能，所以济务。

任材能使，所以人尽其才，各安其位也。

例一：韩氵晃，唐人。氵晃节制三吴，所辟宾左，随其才器，用之悉当。有故人子投之，更无他长，尝召之与宴，毕席端坐，不与比座交言。公署以随军令，监库门。此人每早入帷，端坐至夕，吏卒无敢滥出入者。

例二：钱镠，五代人。镠为吴越王，尝游府园，见园卒陆仁章树艺有智，而志之。及淮南园苏州，使仁章通言人城，果得报而返。镠以诸孙畜之。

瘅恶斥谗，所以止乱。

谗为乱源，孔子所谓浸润之谮，肤受之口也。

例一：孔子，周人。孔子与少正卯同时，孔子之门人三盈三虚。孔子为大司寇，戮之于两观之下。子贡进曰："夫少正卯，鲁之闻人，夫子诛之，得无失乎？"孔子曰："人有恶者五，而盗窃不与焉。一曰心达而险，二曰行辟而坚，三曰言伪而辨，四曰记丑而博，五曰顺非而泽。此五者犯其一，则不免于君子之诛。而少正卯兼之，此小人之桀雄也，不可以不诛。"

例二：牛弘，隋人。弘有弟好酒而酗，尝醉射杀弘驾车牛。弘还，其妻迎谓曰："叔射杀牛！"弘直答曰："可作脯。"

推古验今，所以不惑。

譬夫五经，载前贤之经历也。告诸往而知来者，是以不惑。

例一：张良，汉人。汉三年，项羽急围汉王子荥阳。汉王恐忧，用郦食其计，拟复六国之后以挠楚权。良闻之，推古今之同异，反复以八事譬陈，汉王乃罢前议。越三年，汉一统天下。

例二：曹操，汉人。何进谋诛宦官，何太后不听。进乃召董卓，欲以兵胁之。操闻之，乃笑曰："阉竖之官，古今皆有，但世主不当假之权宠，使至如此。既昭其罪，当诛元恶，一狱吏足矣啊必纷纷召外将乎？欲尽诛之，事必宣露，吾见其败也。"

（卓未至，进被杀。卓至，汉大乱。）

先揆后度，所以应卒。
揆度以行，事必成。谋而后动，功必竟。

例一：郭嘉，魏人。曹操将征袁尚及三郡乌丸，诸下多惧刘表使刘备袭许昌根本。嘉曰：“公虽威震天下，胡恃其远，必不设备，轻骑一举可破也。刘表坐谈之客，自知才不足御备，重任之则恐不能制，轻任之则备不为用，虽虚国远征，公无忧矣。”操用其言，卒应全功。

例二：万二，明人。嘉定安亭万二，富甲一方。有人自京回，万问其见闻。其人曰：皇帝（明太祖）近有诗：“百僚未起朕先起，百僚已睡朕未睡；不如江南富足翁，日高丈五犹拥被。”万叹曰：“兆已萌矣2”即买巨航载妻子，泛游湖湘而去。不二年，江南大族以此籍没。万二卒获令终。
设变制权，所以解结。
设权变以解结避怨，所以善其后也。

例一：楚庄王，春秋楚君。庄王宴群臣，日暮继烛，命美人行酒，会烛灭，有引美人衣者。美人绝其缨，告王趣火察之。王曰：“奈何显妇人之节而辱士乎？”命曰：“今日之饮，不绝缨者不欢。”群臣尽绝缨而后火，极欢而散。及楚郑交兵，楚不利，一将奋力冲突，五获敌首，卒胜郑。庄王询之，则夜宴绝缨者也。

例二：秦桧，宋人。桧为相，有士人某，假其书谒扬州守，守觉其伪，乃并人书押回。桧见之，假之官资。或问其故。曰：“胆敢假桧书，必非常人也。若不以一官束之，则北走胡，南走越矣。”
括囊顺会，所以无咎。
顺其势利，当取则取。

例一：孔融，汉人。汉末，徐州牧陶谦病笃，谓别驾糜竺曰：“非刘备不能安此州也。”谦死，竺率众迎备，多方劝行，备逊辞。孔融曰：“今日之事，百姓与能，天与不取，悔不可追。”备遂领徐州。

例二：王某，宋人。王某任浙西一监，初莅任日，吏民献钱物甚丰，曰下马常例。王会见之，以为污己，便欲作状，并物申解上司。吏辈祈请再四，乃令取一柜，以钱物悉纳其中，对众封缄，置于厅治。戒曰：有一小犯，即发。由是吏民惊惧，课息俱备。比终任荣归，登舟之次，吏白厅柜。公曰：“寻常既有此例，须有文牍可证。”吏赍案至，俾舁柜于舟，放流而去。
橛橛梗梗，所以立功。
橛梗如楷，其介如石，不随流俗，乃得成事立功。

例一：冯异，汉人。异好读书，通兵法。从光武，进止有表识。诸将从光武战，每并坐论功，声喧内外。异乃独屏树下。一军敬之，号之“大树将军”。

例二：吕文靖，宋人。仁宗时，大内灾，宫宝略尽。比晓，朝者尽至，日晏，宫门不启，不得问上起居。两府请入对，不报。久之，上御拱宸门楼，有司赞谒，百官尽拜楼下，吕独立不动。上使人问其意。对曰：“宫廷有变，群臣愿一望天颜。”上为举帘俯槛，见之乃拜。
孜孜淑淑，所以保终。
创业维艰，令终尤不易，故须勤勉惕励以保之。

例一：曹参，汉人。参曾佐高祖，后继萧何为相。举事无所变更，一遵何约束，无所事事。惠帝让参，参免冠谢曰：“陛下自察圣武孰与高帝？”曰：“朕安敢望高帝乎？”曰：“陛下观臣能孰与萧何贤？”曰：“君似不及也。”参与曰：“陛下言之是也，且高帝与萧何定天下，法令既明。今陛下垂拱，参等守职，遵而勿失，不亦可乎？惠帝称善。

例二：诸葛亮，蜀汉人。亮佐刘备于颠困，孜孜淑淑，一生慎重。其治蜀也，抚百姓，示仪轨，约官职，从权制，开诚心，布公道。尽忠益时者，虽仇必赏。犯法怠慢者，虽亲必罚。服罪输情者，虽重必释。游辞巧饰者，虽轻必戮。善无微而不赏，恶无纤而不贬。庶事精练，物理其本。循名责实，虚伪不齿。终于邦域之内，咸畏而爱之。故三国鼎峙，并以偏弱，犹能用武南北，诸葛亮之功也。

本德宗道章第四

夫志心笃行之术，长莫长于博谋。

本书言“原始”以标宗旨，继“求人之志”概论人才，“正道”以示道本为正。本章言“本德宗道”，后章结之以“义”、“礼”，盖长短之术，实基于道德也。

故君子动必有因，出人不苟。藉名位以为用，设权变以行仁。先高其志，慎笃其行，修道德，广识见，通古今，衡权变。如是必能长于谋，成于事也。

例一：苏秦，战国周人。秦长于谋辩，挟术以于秦惠王，不中。裘敝金尽，色槁形枯。乃赋归苦读，究太公《阴符》，倦欲眠，辄引锥自刺其股。期年揣摩有成，以说赵王，倡纵抗秦，佩六国相印，名重诸侯。六国用其谋，秦兵不敢出关者十五年。

例二：张良，汉人。良祖、父相韩五世，灭于秦。良誓报之，乃散金结客刺始皇，不果。亡命

下邳，逢圯上老人受教，读书养气十年。后佐高祖，言必从，谋必果，高祖既定天下，论功曰：运筹策帏帐中，决胜千里外，子房功也。

安莫安于忍辱。

莫大之祸，起于须臾之不忍，故谚云：忍得一时之气，免得百日之殃。

例一：勾践，春秋越君。周敬王二十六年，吴破越。勾践夫妇羁吴，服犊鼻，着樵头，斫从坐刂养马，除粪洒扫。如是三年，谦退忍辱，乃得返越。返后，衣不重采，食不加肉，与民同苦，经十年生聚教训，文种献七策，用其三而吴灭。

例二：韩信，汉人。信始为布衣，贫无行，常从人寄饮食。偶经市，无赖子辱之曰：若虽长大，好带刀剑，中情怯耳。信能死，刺我。不能死，出我胯下。于是信孰视之，俯出胯下蒲伏。一市皆笑以为怯。

先莫先于修德。

盖世功勋，植基于德。故《易》有言："无其实而喜其名者削，无其德而望其福者约，无功而受其禄者屏。"

例一：秦惠王，战国秦君。苏秦始以连横说之，请并六国。惠王曰："寡人闻之，毛羽不丰满者，不可以高飞。文章不成者，不可以诛罚。政教不顺者，不可以烦大臣，今先生俨然不远千里而庭教之，愿以异日。"秦自是修德图治，至始皇帝而一统天下。

例二：楚昭王，春秋楚君。周敬王十年，吴联唐蔡破楚，昭王亡奔。异年返国，告宗庙，抚百官，曰："失国者，寡人之罪。复国者，卿等之功也。"自是修德安民，练军经武。越十年，其国乃兴，其时唐已覆亡，更灭顿、胡、蔡。

例三：冯谖，战国齐人。谖贫乏不能自存，香食孟尝君门下，尝使之收债于薛，谖至薛，使吏备牛酒，召诸民当债者，悉来合券。券偏合，起矫命以债赐诸民，因烧其券。即日驰车返报孟尝君，曰："今君有区区之薛，不拊爱其子民，因而利贾之。臣窃矫君命，以债赐诸民，悉烧其券也。"孟尝君称善而心不悦。后期年，齐王罢孟尝君相，因就国于薛。薛民感其德，扶携老幼，迎之于百里外。孟尝君始重谖，复用其谋，再相齐。数十年无纤介之祸。

乐莫乐于好善。

修百善自能过百福，竭千虑自必致千祥。故谚有云："为善最乐。"

例一：晏平仲，春秋齐人。平件相齐，敝裘羸马，出使四方，田桓子以为隐君之赐而讽之。晏子曰："自臣之贵，父族无不乘车者，母族无不足衣食者，妻族无冻馁者。齐国之士，待臣举火者三百余人。此为隐君之赐乎？彰君之赐乎？"

例二：范仲淹，宋人。范文仲尝购一宅基，堪舆家谓曰："此当世出卿相。"公曰："诚有之，不敢以私一氛"即捐其地建学，世所传苏州府学是也。

神莫神于至诚。

诚能通神，诚能感物。宋、明诸大儒，多终生究此一字。子思着《中庸》更以"诚"可以与天地参。

例一：诸葛亮，蜀汉人。亮佐备统两川，称帝。寻备崩殂，亮矢志中原，以引众此征，必先定南方。故率师向南，深入不毛，七擒其首孟获而七纵之。虽云智术，亦至诚也。故历千载，南人感德。

例二：王祥，晋人。王祥性至孝，国继母故，失爱于父。及父母有疾，祥衣不解带，汤药必躬尝。母尝欲食生鱼，时天寒冰封，祥解衣剖冰，将入水求之，忽双鲤跃出。母又思黄雀炙，复有黄雀数十，飞入其幕。乡里惊疑，以为诚之所感。

明英明于体物。

能体物，则能察其微，而后通人情，明事故也。

例一：孙亮，三国吴主。亮出西苑，方食生梅，使黄门取蜜，蜜中有鼠矢。亮询主藏吏曰："黄门从汝求蜜耶？"曰："向求之，实不敢与。"黄门不服，左右请付狱推之。亮曰："此易知耳。"令破鼠矢，内燥。亮曰："若久在蜜中，当湿透，今里燥，必黄门欲陷藏吏也。"黄门首服。

例二：李若谷，宋人。李若谷守并州，民有讼叔不认其为侄者，盖欲擅其产。累鞠不实，李乃令民返家殴其叔。叔果讼侄忤逆。因而正其罪，分其财。

苦莫苦于多愿。

人心不足，欲海难填。故释氏以有求皆苦，儒门谓无欲则刚。

例一：囊瓦，春秋楚人。囊瓦佐楚昭王，陈、蔡来朝。瓦闻蔡侯有羊脂白玉佩，银貂鼠裘，又闻唐侯有肃霜之马。瓦求之，不许。因国二候三年，得之。唐、蔡返，联吴破楚，杀囊瓦，物归原主。

例二：郭开，战国赵人。郭开相赵王迁，贪秦之厚赂，乃卖赵。因之谗廉颇，杀李牧，赵亡。

开以藏金多而埋于地，后掘金赴秦，以金多驰缓，为盗所杀。
　　吉莫吉于知足。
　　大厦千间，夜眠七尺，珍馐百味，不过一饱。故曰：知止不殆，知足常乐。

例一：公子荆，春秋卫人。荆善居室，始有，曰：“有合矣。”少有，曰：“苟完矣。”富有，曰“苟美矣。”孔子称之。

例二：赵简子，春秋赵人。赵简子敝车羸马，衣羊裘。其宰曰：“车新则安，马肥则疾，狐白之裘温且轻。”简子曰：“吾闻之，‘君子服善则益恭，小人服善则益倨。’吾以自励，恐有细人之心也。”

例三：孙叔敖，春秋楚人。叔敖仕楚有功，为令尹，临终嘱其子曰：“楚王若封汝官爵，不可受。汝碌碌庸才，非经济之具，不可滥厕冠裳也。若封汝以大邑，汝当因辞，辞之不得，则可以寝邱为请。此地瘠薄，非人所欲，庶几可延后世之禄耳。”
　　悲莫悲于精散，病莫病于无常。

人之精气，保盈则泰。淫之则散，散则病，病可死。持盈之要，首在四肢九窍，故《老子》云：“生之徒十有三，死之徒十有三。”又云：“五色令人目盲，五音令人耳聋，五味令人口爽。驰骋畋猎，令人心发狂。难得之货，令人行妨。”观于此，可以养生，可以立身。
　　幽莫幽于贪鄙。
　　贪心一起，智便幽昏，见利苟得，未有不殉于物者也。

例一：虞公，春秋虞君。虞虢二国，同姓比邻，以为唇齿，其地皆连晋界。晋献公欲伐虢，虑虞为之助。因备垂棘之璧，屈产之乘以诱虞公。虞公贪得，许晋假道，晋因之而灭虢。回师并灭虞，璧、马仍归晋。

例二：公子建，春秋楚人。楚平王以谗，欲杀其世子建，建奔郑。郑定公待之厚，以国弱不能助。时晋思代郑，乃赂建为内应，许灭郑后立之。建应许，谋未动，事泄，定公乃斩建。
　　孤莫孤于自恃。
　　自满者败，自恃者孤。故情人句云：“水惟善下方成海，山不矜高自极天。”

例一：养由基，春秋楚人。养由基尝与潘党较射，由基技穿百步杨叶，力透重甲七层，乃恃技自喜。楚共王斥之曰：将以谋胜，汝生性如此，异日必死于艺。后由基果死于箭。

例二：项羽，楚人。秦失其政，羽起陇亩之中，三年将五诸侯灭秦。分裂天下，而封王侯，政由羽出，号为霸王。羽拔山举鼎，气盖天下，凡七十余战，所当者破，所击者服。然自恃勇力，致辅佐崩离，五年终覆于汉。
　　危莫危于任疑。
　　无报人之心，则疑则愚。有报人之心，见疑则危。反之亦是，任则不疑，疑即不任。

例一：王翦，秦人。翦将兵六十万代楚，始皇送之灞上，翦请良田美室甚众。始皇曰：“将军行矣！何忧贫乎？”翦曰：“臣及时请之，以为子孙业也。”始皇大笑。翦行至关，使使还请者五。或曰：“将军乞贷，亦已甚矣！”翦曰：“不然，秦王性忌而忍，今虚国委我，不如此，不足以解其疑也。”

例二：关羽，蜀汉人。刘备据两川，为汉中王，乃拜羽为前将军，假节钺。羽素轻属将糜芳、傅士仁。因使留守荆州，供军需。自率众围樊城，下襄阳。一鼓擒于禁，斩庞德，许都震动。操惧，乃遣使结孙权。权阴诱仁、芳，乃降，袭羽之后，羽卒倾覆。
　　败莫败于多私。

无取于民者，取民者也。无取于国者，取国者也。无取于天下，取天下者也。故老子云：“夫推不私，故能成其私。”是故以私而动必败。

例一：齐恒公，春秋齐君。齐桓公贪声色腹欲，宠易牙、竖刁、开方，而有志伯天下，故其政悉委管仲。仲死，鲍叔牙继之，自知才不及仲，谏桓公远小人。桓公乃逐刁等，而食不甘味，寝不安枕，口无谑言，面无笑容。仍复召之，刁等送专事，齐大乱。

例二：杨玄感，隋人。隋场帝亲征高丽，楚国公杨玄感据黎阳反。李密说之曰：“天子远征辽左，去幽州，隔千里。今公权兵趋蒯，扼其喉。南有巨海，北有胡戎，前有高丽，退无归路，不过旬月，赍粮必尽，举麾一召，其众自降，不战而克，计之上也。”杨玄感不听，盖利洛阳宝货，遂围之，失利遭斩。
　　短莫短于苟得。

《易》曰：“安不忘危，存不忘亡。”昔孔子亦以富贵无常而诫王公、勉百姓。是故苟其现实，安于目前者，未有不败亡者也。

例一：英布，汉人。汉高祖时，淮南王英布反。上召薛公问之。对曰：“布反，不足怪也。若布东取吴，西取楚，传檄燕、赵，固守其所，则山东非汉之所有也，是为上计。若取吴、楚，并韩、魏，据敖仓，塞成皋。则胜败未可知也，是为中计。若取吴下蔡而归越，此为下计，陛

下可安枕而卧矣。”高祖询布军行状，如下计。乃问曰：“何以废上而出下计？”曰：“布故郦山之徒，此皆为身不顾后，岂有虑远之志哉？”寻果败亡。

例二：刘表，汉人。汉末天下大乱，各称雄据一方，表带甲数十万，领荆州。时曹操破表绍，举国征乌丸。刘备说表曰：“今曹操远征，许都空虚，袭之可得，天下可传檄而定也。”表曰：“吾坐镇荆襄已足。”寻操自柳城返，表悔不用备言。操既返，复引军征表，军未至，表病死，其子降，荆襄易主。

遵义章第五

以明示下者暗。

水太清无鱼，人太明无福。故明之者必也明于内，而憨于外，此领导之要也。

例一：鲍叔牙，春秋齐人。管仲病，桓公谓鲍叔牙可以继之为相，管仲以为不可。易牙往见鲍叔牙，谗之曰：“仲父之相，叔所荐也。今仲病，君往问之，乃言叔不可为政，吾甚不平。”鲍叔牙笑曰：“若吾为政，即汝等何所容身乎？”

例二：谷阝雍，春秋晋人。邵雍游市井，忽指一人为盗，拘审之，果盗也。荀林父问：何以知之？雍曰：“吾察其眉睫之间，见市物有贪色，见市人有愧色，闻吾之至，而有惧色，是以知之。”时晋年饥多盗，乃使雍司职捕之。大夫羊舌职闻之，曰：“察见渊鱼者不祥，智料隐匿者有殃。一人之察，不可尽群盗，谷阝雍死矣！”未及三日，谷阝雍偶行郊外，盗数十人，杀雍而去。

例三：陈平，汉人。孝文帝时，陈平为相。上问天下一岁决狱几何？钱谷出入几何？平曰：有主者。问主者谁？曰：“陛下即问决狱，责廷尉。问钱谷，责治粟内史。”

有过不知者蔽。

有过不知之谓蔽，知而不改之谓愎。

例一：刘备，蜀汉主。刘备据川称帝，急关羽之遇害，乃兴兵代吴。吴遣诸葛谨为使求和，曰：“陛下以关羽之亲如何先帝？荆州大小孰与海内？俱应仇疾，难当先后？”备不省，败归。

例二：关羽，蜀汉人。备进汉中王，羽镇荆州。时孙权拟联刘拒曹，乃遣使求羽女为媳。羽怒斥之曰：“虎女安嫁犬子乎？”诸葛亮闻之曰：“荆州危矣！”

迷而不反者惑。

迷于欲者，欲伐其性。迷于物者，物伐其志。迷于己者，增其过，败其事。

例一咽闾，春秋吴君。阖闾以孙武、伍员为将，既破楚，孙武进曰：兵以义动，方为有名，以楚王无道，故我破之。今宜召太子建之子口胜，立之为君，使主宗庙，以更昭王之位。楚必相安而怀吴德，世世贡献不绝。王虽赦楚，扰得楚也。阖闾间贪灭楚之利，不听。楚申包胥泣秦庭，乞师破吴。

例二：重耳，春秋晋人。周襄王八年，晋乱，公子重耳奔齐。齐王妻之以齐姜，美而贤，重耳迷之，朝夕欢宴，七年安逸，无复远志。诸从者急，赖齐姜贤，共谋之。姜醉之以酒，连衾席以出重耳，百里始觉。后返晋兴国，称伯诸侯，是为晋文公。

以言取怨者祸。

行在言先，权我祸人。言而未行，权人祸我。况复空言耳。

例一：彭口，蜀汉人。彭口为人所谤，刘漳钳之为徒隶。会刘备入蜀，口得从，先生礼遇之。口起徒步，一朝处州人之上，形色嚣然，备乃左迁口为江阳太守。口不悦，往诣马超诱之曰：“卿为其外，我为其内，天下不足定也。”超具表口辞，乃收口付有司，论斩。

例二：杨仪，蜀汉人。仪从诸葛亮，多有劳绩。亮卒，以蒋琬代之，仪不平，语费礻韦曰：往者丞相亡没之际，吾若举军以就魏氏，处世宁当落度如此邪！令人追悔不可及。礻韦密表其言，废仪为民。仪复上书，辞指激切，遂下郡收仪，仪自杀。

令与心乖者废。

令与心乖违，其事必废而不果。

例一：武灵王，战国赵君。赵武灵王胡服骑射，国势大振。先立长子章为太子，后废之，复立次子何。武灵王以诸将不可专任，乃传位于次子何（惠王），自将兵，称日主父。主父廷见章拜惠帝，不忍，复欲分其国，使二子分治，遂致乱。主父遭兵围困沙丘官，饿死。

例二：袁绍，汉人。绍发兵迎曹操，田丰说绍曰：曹公善用兵，变化无方，众虽少，不可轻也，不如以久持之。将军据山河之固，拥四川之众，外结英雄，内修农战。然后简精锐，出奇兵，乘虚迭出，以扰河南。救右则击左，救左则击右，使敌疲于奔命，不及二年，可坐克也。今释庙胜之策，而决成败于一战，若不如志，悔无及也。绍不从，以为沮众，系之狱。绍军既败，或谓田丰曰：君必见重。丰曰：若军有利，吾必全。今军败，吾必死矣。绍还，谓左右曰：“吾不用田丰言，果为所笑。”遂杀之。

后令谬前者毁。

出尔反尔，其令不行。

例一：楚平王，春秋楚君。楚平王今太子建出镇城父，以奋扬为城父司马，谕曰：“事太子如

事寡人也。”后又密谕奋扬杀太子，扬先使使私报太子逃。反告平王曰：“太子逃矣。”平王怒曰：“言出余口，入于尔耳，谁告建耶？”扬曰：“臣实告之，君王有命：事建如事寡人。”

例二：曹操，汉人。操以刘备有英雄之誉，能得众心，故留之许都，阳示宠敬，阴以羁縻。后遣备出徐州，拒袁术。董昭谏曰：“奋勇而志大，关羽、张飞为之羽翼，恐备之心未可得论也。”操曰：“吾已许之矣。”于是备得脱，后终成鼎足。

怒而无威者犯。

内养不足，则怒而无威。内善既充，不怒而威。

例一：刘法，宋人。童贯属将刘法，与夏战于统安城，大败，法弃军潜遁。距战地七十里，四顾无人，乃下马卸甲，暂图休息。少顷，数人负担前来，法向之索食，不允。法(目真)目大怒曰：“不识刘经略乎？”一人进曰：“将军便是刘经略，小人有食奉献。”乃向担中取刀，杀法并取首而去。

例二：赵尔丰，清人。清末，赵尔丰督四川。这清廷有令，收铁路为国有，川民不服。赵怒斥请愿代表，并欲严办，遂召致民变，全川响应，武昌起义成功，赵被杀。

好直辱人者殃。

辱人必召怨，怨则殃。

例一：齐顷公，春秋齐君。齐顷公嗣立，晋、鲁、卫、曹各遣使聘。晋使谷阝克眇一目，鲁使季孙行父秃发，卫使孙良夫跛足，曹使首驼背。散朝，例款私宴。顷公乃预先眇、秃、跛、驼各一人以为御，使宫眷居崇楼窥之，无不大笑。四使反宾馆，无不气愤，乃共谋伐齐，齐乱自此始。

例二：秦昭襄王，战国秦君。秦昭襄王与赵惠文王会于渑池，置酒为欢。饮至半酣，秦王曰：“寡人窃闻赵王善于音乐，寡人有宝瑟在此，请赵王奏之。”赵正面赤，然不敢辞。秦侍者进瑟，赵王为奏《湘灵》一曲，秦王称善，顾左右召御史，使载其事曰：“某年月日，秦王与赵王会于渑池，令赵王鼓瑟。”赵蔺相如进曰：“赵闻秦王善于秦声，臣谨奉盘缶，请秦王击之，以相娱乐。”秦王怒，色变不应。相如即取盛酒瓦器，跪请于秦王之前，秦王不肯击。相如曰：“大王恃秦之强乎，今五步之内，相如得以颈血溅大王矣！”左右斥相如无礼，欲前执之。相如张目叱之，须发皆张，秦王心惮相如，勉强击缶一声。相如召赵御史书简曰：某年月日，赵王与秦王会于渑池，令秦王击缶。秦王欲兵劫之。谋报赵设备甚严，乃更进献酬，假意尽欢而罢。

戮辱所任者危。

任而不专，或任而不信，未有不败覆危亡也。

例一：赵迁，战国赵君。秦将王翳侵赵，赵王迁任李牧为将拒之。牧将大军屯灰泉山，翳素惮牧军威，不敢犯，赵亦倚之为长城。秦乃用反间，赵王不察，令赵葱代李牧，并斩之。赵遂败亡。

例二：朱由俭，明帝。袁崇焕，万历进士，负胆略，喜谈兵。清军入宁远，边防赖崇焕得全，后扼于魏忠贤，乞归。崇祯初，起兵部尚书，镇宁远，清兵不敢犯。寻被诬下狱，磔于市，天下冤之。自是边事无人，明亡。

慢其所敬者凶。

昔所敬者，而今慢之，乃其意已怠，其志已堕。

例一：刘戊，汉人。刘交王楚，尝用名士穆生、白生、申公为中大夫，敬礼不衰。穆生不嗜酒，交与饮时，特为置醴，藉示敬意。交殁，次子郢客嗣封，优敬三人，一如往昔。郢客殁，子戊袭爵，初尚勉绳祖武，继渐耽酒色，召穆生，不为设醴。穆生退席长叹曰：“醴酒不设，王意已怠。君子见机而作，不俟终日。”乃与白生、申公同谢病而去。未几，吴楚等七国叛，周亚夫平之。

例二：袁绍，汉人。北海郑玄，汉学泰斗，天下人望。绍慕其名，延征之而不加扎，赵融闻之曰：“贤人者，君子之望也。不礼贤，是失君子之望也。夫有为之君，不敢失万民之欢心，况于君子乎？失君子之望，难乎有为矣！”后绍果败亡。

貌合心离者孤。

貌合而心异，其势必孤，其力必散，其事必败。故俗语云：“三人同心，其利断金。”

例一：袁绍，汉人。汉末，董卓废帝专权。初平元年，后将军袁术、翼州牧韩馥、豫州刺史孔亻由、充州刺史刘岱、河内太守王匡、勃海太守袁绍、陈留太守张邈、东郡太守桥瑁、山阳太守袁遗、济北相鲍信、奋武将军曹操等，拥袁绍为盟主，共起兵勤工讨卓。继以诸军持疑不进，貌合而心离，刘岱桥瑁，交恶相攻，诸将无功，其事遂败。

例二：袁绍，汉人。汉末，袁绍统青、幽、并、翼四川，兵甲数十万。颜良、文丑、张合等属，俱一时名将。郭图、审配、逢纪、田丰、许攸、沮授等为谋士，雄视天上。尤以田丰等具精谋远略，故孙盛有言：观田丰、沮授之谋，虽良、平何以过之。惜绍不能用，貌合而心离。图谮授，绍疑而黜之。纪谮丰，绍因而杀之。自是文武离心，谋臣崩散，官渡一败，不能复振。

亲谗远忠者亡。

亲谗则远忠，远谗则近忠，此事理之必然也。故王冲云："人主好辩，佞人辞利。人主好文，佞人词艳。上有好者，下必甚焉。"观乎此，知所以远谗斤佞也。

例一：卫轶，战国卫人。鞅仕于秦，变法图强，秦孝公嘉其功，封列侯，号商君。鞅志满，自以功过于五口大夫，家臣齐媚而贺之。赵良独谏曰："千人诺诺，不如一士谔谔。五口大夫之相穆公也，三置晋君，并国二十。及其自奉，暑不张盖，劳不坐乘。死之日，百姓如丧考妣。今君相表八载，法令虽行，刑戮大惨。民见威不见利，如利不知义。且太子与君有隙，何不荐贤自代以求全。"鞅斥退赵良，后五月，太子即位，是为惠文公，捕鞅，五牛而分之。

例二：刘禅，蜀汉后主。后主即位五年，诸葛亮率师北征，上表云："亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也。亲小人，远贤臣，此后汉之所以倾颓也。"亮殁，姜维继其志，才不及亮。后主宠谗远忠，维危惧，不入成都。晋代蜀，后主降。

近色远贤者昏。

圣贤事业，非英雄所能为之。故色贤之分际，要知所取舍。是以齐桓晋文，犹为霸主。汉武唐宗，不失明君。清龚定盦云："少年已自薄汤武，不薄秦皇与汉皇；设想英雄垂暮日，温柔不住住何乡。"其意虽不足取，已道尽千古英雄人物也。

例一：鲁定公，春秋鲁君。定公任孔子，国大治。齐恐，用黎钅 且之计，献女乐于定公。定公喜而纳之，三日不朝，郊祭不礼。孔子行，鲁复不振。

例二：卫灵公，春秋卫君。孔子离鲁适卫，灵公敬之而不能用。一日，灵公载其夫人南子同车而出，使孔子为陪臣。过市，市人歌曰："同车者色耶！从车者德耶！"孔子叹曰："君之好德不如好色。"乃去卫适宋，卫乱。

女谒公门者乱。

《玉钤篇》"门"作"行"，凡女干政，必乱。

例一：杨玉环，唐人。杨玉环为唐玄宗贵妃，其姊妹俱得上宠，封虢国夫人、韩国夫人、秦国夫人。兄杨国忠为相，一门显赫，宫廷出入无禁。后安禄山反，玄宗奔蜀，唐室大乱。

例二：王氏，宋人。宋徽、钦二帝被掳，高宗即位，致力中兴。宰相秦桧下岳飞狱，拟黜其兵权。其妻王氏进曰："擒虎容易放虎难。"桧乃以"莫须有"杀之，韩世忠亦隐于西湖，宋遂偏安，终至覆国。

私人以官者浮。

原秦始皇时，值蝗灾，乃诏百姓纳粟千石，拜爵一级。汉文帝增纳粟赎罪条款。至明景帝时，复增纳监之例。此风至清中叶尤甚。故官位者，国之名器，不可假人。私人以官者，其事必浮，其政必堕。

例一：司马炎，晋帝。晋武帝南郊祭天，顾左右曰：朕可比汉朝何帝？校尉刘毅应声曰：可比桓灵。帝曰：朕虽不德，何至以桓灵相比？毅曰：桓灵卖官，钱入官库；陛下卖官，钱入私门。以此较之，陛下尚不及桓灵！

例二：严嵩，明人。明世宗时，严嵩专事，非私不用。杨继盛劾嵩曰"……郎中徐学诗，给事中厉汝进，俱以劾嵩削籍，内外之臣，中伤者何可胜计，是专黜陟之大权。文武选拟，担论金钱之多寡，是失天下之人心……。"明室自兹内政日乱，外侮乃生。

凌下取胜者侵。

孟子曰："君之视臣如手足，则臣视君如腹心。君之视臣如犬马，则臣视君如国人。君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。"故上下之道，上守之以礼，则下尽之以忠。

例一：惠文王，战国赵君。宦者令缪贤得和氏璧，作宝椟藏之。惠文王闻之，乃求之于贤，贤不即献。赵王怒，因出猎之便，突入贤家，搜其室，得宝椟，收之而去。

例二：昭襄王，战国秦君。秦王闻赵王得和氏璧，思欲一见。丞相魏冉曰："王欲见璧，何不以酉阳十五城易之？"秦王讶曰："十五城，寡人所借，奈何易一璧哉？"冉曰："赵之畏秦久矣，大王以城易璧，赵不敢不以璧来，来则留之。是易城者名也，得璧者实也，王何患失城乎？"秦王喜，即致书赵玉求璧。

名不胜实者耗。兵，而名不胜质。奢临终，戒其妻曰："括若为将，必败赵兵。"会秦侵赵，赵王用括将兵拒之，赵母谏不听。长平一役，赵括败亡，赵降卒四十万，尽为秦坑杀。自是赵之精壮尽亡，国乃不振。

例二：马谡，蜀汉人。谡好论军计，诸葛亮深加器异。先主临薨谓亮曰："马谡言过其实，不可大用，君其察之。"亮以为不然，以谡为参军。建兴六年，亮出祁山，拔谡为先锋。谡引兵街亭，部署不当，为魏将张合所破，士卒离散。亮进无所据，乃退军汉中，谡论斩。

略己而责人者不治。

孔子云：子帅以正，孰敢不正。故领导之术，在其身正。朋友之道，在克己以宽人。

例一：季康子，春秋鲁人。季康子执政，君臣竞尚奢华，耽于逸乐。国人尚之，故多盗。季康子患之，乃问于孔子。孔子对曰："苟子之不欲，虽赏之不窃。"

例二：夷吾，春秋晋君。晋乱，公子夷吾许秦五城以为援，乃得为君，是为晋惠公。惠公既立，背约不与秦城，会连年旱饥，仓廪空虚，民间绝食，秦复输粟济之。越明年，秦国年荒，谋救于惠公，惠公不应，更议伐秦。秦穆公大怒曰："君欲国，寡人纳之。君欲粟，寡人给之。今君欲战，寡人敢拒命乎？"乃大破晋师，俘惠公。

自厚而薄人者弃之。

自奉厚而薄人，人必弃之。

例一：懿公，春秋卫君。周惠王九年，卫懿公嗣立，不恤国政。尤好养鹤，俸比大夫，乃厚敛于民，以充鹤粮，民有饥冻，不知抚恤，值狄人来侵，人民弃之，曰："何不使鹤拒敌？"遂覆亡。

例二：田单，战国齐人。田单以五里之城，破亡余卒破万乘之燕，复齐七十余城。周赧王卅六年，率师攻狄，三月不能下，鲁仲子曰："今将军有夜邑之奉，西有囗土之娱，黄金横带，而驰乎淄渑之间。有生之乐，无死之心，所以不胜者也。"明日，单自立矢石之所，乃援(木包)鼓之，狄乃下。

以过弃功者损群。

忘大功而录小过，领导之大忌也。

例一：卫青，汉人。李广自结发与匈奴七十余战，有功，匈奴畏之，号飞将军。广为右北平守，匈奴不敢寇边者数年。后属卫青伐匈奴，以失道故，无功。青使长吏责广之幕府对簿，广乃引刀自刭。一军皆哭，百姓闻之，知与不知，无老壮皆为垂涕。

例二：朱祁镇，明帝。朱祁镇嗣立，是为英宗，宠宦官王振，兵败土木堡，为也先所掳。于谦乃迎立祁钰，是为景帝。谦奏劾宦奸，奋励士气，屡败也先，迎英宗返。景泰七年，英宗复辟，斩于谦。谦死之日，一市为之泣。

下外异者沦亡。

上下离心，内外异志，致群情阻塞，举措失宜，未有不论亡也。

例一：潘美，宋人。潘美为将拒契丹，王亻先为护军，杨业为副将。业有威名，号无敌，契丹畏之。时宋已屡败，业乃议设伏于陈家谷，美、亻先为援军，自引众出击。美、亻先忌功害能，俟业出师，乃引兵退代州。业转战无援，于延玉战死，业自裁，全军尽覆。至是边境大震，三州相继失守。

例二：赵构，宋帝。徽、钦二帝被掳，赵构即位临安，是称高宗。初李纲、宗泽主战，黄潜善、汪伯彦主和。后高宗用秦桧为相，力主和议。而岳飞、韩世忠等，屡破金兵，欲直捣黄龙，以迎二帝，阴为高宗所忌。桧乃矫诏害飞，黜世忠。宋乃无力北伐，苟且偏安。

既用不任者疏。

用而不任，其情必疏。

例一：刘表，汉人。刘备投刘表，表自郊迎，以上宾礼待之，盖其兵，使屯新野。曹操遣将攻表，表用备拒之，大破曹兵，时荆州豪杰归备者日众，表疑其心，阴御之。会操北征乌丸，备说表袭许都，表不能用。

例二：公孙瓒，汉人。公孙瓒与袁绍战，赵云从吏兵诣瓒，瓒虽喜得赵云，然不以重任，云乃以兄丧辞归，后投刘备，多立功勋。

行赏吝色者沮。

功不欲归下，行赏而色吝，则所属离心。

例一：勾践，春秋越君。勾践用范蠡、文种等，灭吴而称霸。吴既灭，勾践筑台于会稽，会宴群臣，乐师引琴而鼓之，台上群臣大悦，惟勾践面无喜色。范蠡退而叹曰："越王不欲归功臣下，疑忌之端已见矣！"次日，辞越王，乘扁舟出齐女门，涉三江入五湖而去。

例二：刘弗陵，汉帝。武帝时，苏武率百余人使西域，为匈奴所回，不为威屈。历十九年，弗陵嗣立为昭帝，终得返汉，须眉尽白，都人士无不嘉叹其节。同返者九人，昭帝或赏或不赏，闻者色沮。

多许少与者怨。

许多与少，或许而不与，此皆结怨尤也。

例一：夷吾，春秋晋君。晋献公薨，诸公子争立。夷吾贿秦五城以为外援，内许里克汾阳之四百万，许郑父负葵之田七十万，书契缄之，使为助，乃得立，是为惠公。惠公既立，却秦五城之许，里克、郑父之田亦不与，至是内外嗟怨。

例二：赵匡胤，宋帝。太祖使曹彬伐江南，曰："俟克李煜，当用卿为相。"潘美闻之，乃贺彬，彬笑曰："尚有太原未下。"及彬俘煜返汴，太祖谓曰："本欲授卿使相，亲刘继元未平，客当少侍。"

既迎而拒者乖。
既迎忽拒，是弃旧情而结新怨也。

例一：庞涓，战国魏人。庞涓、孙膑，同学兵法于鬼谷。庞先仕魏，得惠玉宠任，付以兵权。庞既得志，乃荐孙膑于惠王。膑既至，庞复忌其能而谗之，并刖膑。膑乃佯狂脱身奔齐。后庞率师侵韩，齐王用膑，率众直袭魏都。庞回师，遇伏败亡。

例二：刘璋，汉人。汉末，璋镇益州，建安十六年，张鲁犯境，璋用法正之谋，迎刘备入川以讨张鲁。备入川，璋复疑而拒之，备乃攻璋，围成都，璋降，备并益州。
薄施厚望者不报。

汉人崔暖《座右铭》云："施人慎勿念，受施慎勿忘。"此立身之道也，故薄施而求厚报，未有是理也。

例一：齐威王，战国齐君，齐威王八年，楚大发兵加齐。齐王使淳于髡之赵请救兵，赍金百金，车马十驷。淳于髡仰天大笑，冠缨索绝。王曰："先生少之乎？"髡曰："何敢？"王曰："笑岂有说乎？"髡曰："今者，臣从东方来，见道傍有攘田者，操一豚蹄，酒一盂，而祝曰：'瓯篓满篝，汙邪满车，五谷蕃熟，穰穰满家。'臣见其所持者狭，而所欲者奢，故笑之。"于是齐威王乃益赍黄金千镒、白璧十双、车马百驷。髡辞而行至赵，赵王与之精兵十万，革车千乘。楚闻之，夜引兵而去。

例二：豫让，战国晋人。周贞定王十六年，韩、赵、魏三家灭智氏分晋。智氏臣豫让，漆身吞炭，变其声容，为智伯报仇。三次刺赵无血卩不中，无血卩命斩之，让呼天而号，泪与血下。左右曰："子畏死耶？"让曰："某非畏死，痛某死之后，别无报仇之人耳！"无血卩乃问曰："子先事范氏，智伯灭范，于忍耻偷生，反事智伯，不为范氏报仇。今智伯之死，子独报之甚切，何也？"让曰："某事范氏，以众人相待，吾亦以众人报之。及事智伯，以国士相待，吾当以国士报之，岂可一例而观耶？"
贵而忘贱者不久。
贵而忘贱，安而忘危。此皆骄淫佚崩，不可久享也。

例一：刘贺，汉人。汉昭帝崩，无子，乃立武帝孙昌邑王贺为帝。贺初奉诏，手舞足蹈，欢喜失态。既为帝，居表不哀，荒淫游佚，夫帝王之礼几千一百甘七事。故即位仅号七日，霍光等奏太后废之。

例二：洪秀全，清人。咸丰年间，外侮日逼，民不聊生，洪秀全纠众于广西，下武昌，于咸丰三年四月，攻克南京，建太平天国，自号天王，是时洪拥众百万，中外震动。乃不思进取，上下贪图逸乐，荒淫无道，致失民心。杨秀清、韦昌辉等，复争权自残。于是钱江遁隐，右达开远奔，遂为曾国藩等破灭。
念旧恶而弃新功者凶。

汉高祖不以怨两封雍齿，史称其大度。唐太宗不以仇而相魏征，故为明主。欲成非常之事功，必具非常之器度也。

例一：燕惠王，战国燕人。燕昭王即位，日夜以报齐雪耻为事，乃尊贤礼士，四方豪杰归之。周赧王卅一年，昭王用乐毅为将，六月之内，下齐七十余城，惟首与即墨未下。乐毅乃解围退军九里，欲使感恩悦附。燕太子乐资谮毅于昭王，昭王笞之二十。昭王薨，乐资嗣立为惠王，恶被笞之恨，使骑劫代乐毅，毅恐见诛，弃家奔赵。齐田单破燕，杀骑劫，尽复齐城。

例二：辛兴宗，宋人。糙和二年，睦州方腊作乱，陷六州五十二县，势甚振。会张叔夜招降梁山宋江，使属熙河前军统领辛兴宗，辛予千人，令江攻杭州。杭州贼将方七佛，有众六万，宋江用计攻破，擒七佛，旧属百余人亦伤亡过半。中军统制表江等之功，辛兴宗曰："宋江等原系大盗，虽破城有功，不过抵赎前罪。"统制王禀不敢争。宋江等即日告退，通隐终身。
用人不正者殆。
用人不正。其事必危，故孔子有言：为政在人。

例一：赵佶、宋帝。宋徽宗任蔡京为相，童贯为太傅。蔡、童乃议图辽，遣武义大夫马政使金，与约夹攻，安尧臣等谏之不从。后辽覆金兴，侵宋甚辽，徽、钦被掳，北宋亡。

例二：载湉，清帝。载湉嗣立，是为光绪，思变法图强。以受制于西太后，不遂其志，乃任袁世凯，欲以兵胁太后。袁世凯告变，光绪被囚，六君子齐市。后国民革命起，清廷复用袁，袁坐观把持，以这私利。于是清亡，民国亦乱者二十年。
强用人者不畜。
用人适志，强之者不可久。

例一：曹操，汉人。操攻刘备于徐州，备求援袁绍不果，败逃。备将关羽守下邳，以备眷属居城中，不得突围，乃降汉。操素仰羽风义人才，以恩百计羁羽，羽不为所动。袁绍攻操，进兵白马，羽从操往拒，破绍有功，乃走归刘备。

例二：曹操，汉人。操破袁绍，擒其监军沮授。授本操旧识，爱其才智，乃自释其缚。授大呼

曰："吾不降也，愿早赐死。"操厚待之，使留帐下。授复盗马，欲亡归袁氏，操斩之。
（虽云强用人者不畜，亦可见曹操之爱才若渴。故三国人才之盛，以魏为最。）
为人择官者乱。

历代之乱，日宦官，日外戚，日藩镇，日外患。虽云四，其实一，皆任官不当也。故国之设官，所以理事也，官不称职，其政必乱。

例一：刘彻，汉帝。武帝宠李夫人，用其弟李广利为将，征大宛。广利本非将才，徒以外戚故。劳师十余万，费时四年，大宛降。李归，众不足二万，俘献良马数十匹，武帝喜，封广利为海百侯。

例二：清入关历三朝全盛，骄淫佚逸，八旗已不足恃，满官多不学昏庸。咸丰以来，迭道外侮，光绪间，二满员上书言事；某御史奏请起用檀道济为将。（檀乃刘宋时人，已死千余年。）某京堂奏称日本东北，有缅甸、交趾，日畏之如虎，请遣使结约，夹攻日本。（清之官吏如此，即无武昌起义，清亦不可久也。）
失其所强者弱。
夫强弱无定型，形势相用也。

例一：孙胺，战国齐人。齐威王与日忌驰射赌胜，忌马力不及，屡北失金。孙膑谓忌曰："齐之良马，聚于王厩，而君欲与次第角胜，难矣！诚以君之下驷，当彼上驷。而取君上驷，与彼中驷角，取君之中驷，与彼下驷角，君虽一败，必有二胜。"忌从之，如其言。

例二：韩信，汉人。汉高祖遣韩信略赵，信背水为阵，杀陈余，破赵军二十万。初，诸将以背水结阵，乃兵法之大忌，皆惊疑，乃问曰：兵法有言，"右背山林，前左山泽"。今将军背水胜敌，何也？信曰："诸君虽读兵书，未得奥旨。岂不闻兵法有言：陷之死地然后生，置之亡地而后存。"
决策于不仁者险。
不仁者，不可以长处约，不可以爱人。其行事也，图险以侥幸。

例一：张温，汉人。汉中平三年，中郎将董卓讨贼无功，朝遣司空张温行车骑将军，董卓受其节制。温以诏书召卓，卓傲不为礼，应对失顺。参军孙坚请新之，曰："卓轻上无礼，一罪也。章、遂跋扈经年，卓不往讨，沮军疑众，二罪也。卓受行无功，应召稽留，轩昂自高，三罪也。"温不从。（温若斩卓，曹、袁不得起，汉事尚不可知也。）

例二：王振，明人。明英宗宠宦官王振，振乃揽兵权。其出兵麓川，劳师数十万，转饷半天下，费时十年，得不偿失。东南暂安，复请英宗亲征也先。兵部尚书邓禁、侍郎于谦、尚书王直等谏不从。兵出土木堡，败溃，英宗为也先所掳。阴计外泄者败。
阴计者，皆出其不意。其计既泄，则明暗易形，强弱易势，未有不败者也。

例一：秦穆公，春秋秦君。穆公使孟明袭郑，车主延津，为郑贾弦高所悉。高伪为郑使，持牛酒迎秦军，曰："寡君闻将军将行师于敞邑，不腆之赋，敬使下臣高远犒从者。"孟明乃驻军不前，诸将不解，明曰："吾千里远涉，出郑人之不意，必可得志，今计已泄，其为备也久矣。攻之则城固难克，围之则兵少难继。"乃袭滑而返。

例二：李建成，唐人。唐高祖李渊定天下，长子建成为太子，世民为秦王，元吉为齐王。太子以秦王功盖天下，不自安，乃结元吉谋秦王。事泄，世民即日伏兵玄武门，于早朝时杀建成、元吉，即位为唐太宗。
厚敛薄施者凋。
厚敛则民穷，民穷则国凋，故曰"穷天下者，天下仇之；危天下者，天之灾之。"

秦之世，筑长城，建阿房。穷天下之财力，自弃于民。陈、吴一呼，刘、项继起，三载而秦亡。故杜牧论曰："亡秦者秦也。"明、清末季，任用非人，官吏皆敛聚奢淫，民穷而财尽。于是寇自内生，侮由外至。此皆厚敛凋民，所以失天下也。
战士贫游士富者衰。

孔子云："以不教民战，是谓弃之。"故立国未有不备战者也。战在练兵，练兵在筹饷，粮饷足，兵乃乐为之用。咸丰之初，贼盛兵衰，粮饷不继也，反之，此曾、李之所以收太平之全功也。

战国二百年，诸侯攻战相伐。游士揣人主之心，弃仁绝义，动之以利害，故有朝为布衣，暮为卿相，而攻战之士，终年暴露。故秦用张仪连横之谋并天下，此乃六国之民，厌弃争战，而诸侯之心，苟其暂安也。
货赂公行者昧。
货赂公行，则屑小谄进，其政必失也。

例一：田因齐，战国齐君。周安王廿三年，因齐嗣立为齐威王，用驺忌为相。时朝臣多称阿（地名）大夫之贤，而贬即墨大夫，忌乃述之威王，威王询左右，亦如是对。威王阴使人往察二邑治状，并召二守入朝，大集群臣，欲行赏罚，群臣皆以阿大夫必有重赏，而即墨大夫危矣喊王先召即墨大夫曰："自子之官即墨，毁言日至。吾使人察之，田野开辟，人民富饶，官无留

事。子专意治邑，不肯媚吾左右，故遭毁耳吁诚贤令也。”乃厚赏之。复召阿大夫曰：“自子守阿，誉言日至。吾使人视阿，田荒民冻，但贿吾左右，结交廷臣，以求美誉。守之不肖，无过于汝。”乃烹之于鼎，复召左右亲信十余人，皆毁即墨大夫者，亦次第烹之。于是货赂之路绝，而齐大治。

例二：刘志，汉帝。汉桓帝在位，劈妇寺，宠外戚。朝政日非，货赂公行，宦者侯览献缣五千匹，得封关内侯。白马令李云上书……“帝者谛也”。今宫位错乱，小人谄进，财货公行，政化日损，尺一（诏书）拜用，不经御省。是帝欲不谛乎？桓帝昏昧不悟，杀李云。

闻善忽略、记过不忘者暴。

齐桓相管仲，魏武用张绣，皆重才释过，此所以霸也。田丰谏袁绍不从，绍囚之，既败，斩田丰。刘敬谏高祖不从，高祖国之，既困于白登，返，释敬谢过而厚赏之。观古之所以成，所以败，岂日无端耶！

例一：王允，汉人。汉献帝时，董卓不臣，王允结吕布等杀卓。时蔡邕在王允坐，闻之惊叹，允叱之曰：“董卓国之大败，几亡汉室。君为王臣，所宜同疾，而怀其私遇，反相伤痛，岂不共为适哉。”即收付廷尉。邕谢罪，愿黥首刖足继成汉史，士大夫多矜救之，不可得。太尉马日口谓允曰：“伯喈旷世逸才，多识汉事，当绩成后史，为一代大典。而所坐甚微，诛之，无乃失人望乎？”允终诛邕。日口退曰：“王公其无后乎？”

例二：李广，汉人。广饮田间夜归，霸陵尉呵止之。广从骑曰：“故李将军。”尉曰：“今将军尚不得夜行，何乃故也？”止广宿亭下。居无何，匈奴寇边，武帝召广为右北平守，广请尉与俱，至军而斩之。

所任不可信，所信不可任者浊。

孔于云：“可与共学，未可与适道。可与适道，未可与立。可与立，未可与权。”夫才德难全，故可任（才）者未必可信（德），可信者未必可任。如陆秀夫、张世杰等，忠义流芳，然非治军之才，是亦不可讳也。故宋襄称伯，遗笑于人。曹操征贤，唯才是视，是两者皆偏，要在任之得所，御之有方也。孔子曰：“孟公绰，为赵魏老则优，不可以为滕薛大夫。”

例一：苏秦，战国周人。人恶苏秦于燕王，言其反复无信也。秦谓燕王曰：“使臣信如尾生，廉如伯夷，孝如曾参，以事足下，不可乎？”燕王曰：“可。”秦曰：“有此，臣亦不事足下矣！孝如曾参，义不离其亲。廉如伯夷，污武王而不臣，辞孤竹之君。信如尾生，何肯扬燕齐之威于秦，而取大功乎？如此者，又何能为足下所用哉？”

例二：旻宁，清帝。清宣宗道光帝，在位三十年，颇思振奋求治。然浊于满、汉之见、林则徐、邓廷桢、杨芳等能员，或疑或黜。所信琦善、奕山、奕经等，皆庸昏愚昧，不足任事。故终无成。

牧人以德者集，绳人以刑者散。

文王以德，百里而兴。武王伐纣，诸侯从之者八百。秦有天下，陈涉一呼而崩解。孔子云：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻。道之以德，齐之以礼，有耻且格。”

例一：田荣，汉人。齐王田荣，素无思德于民，为项羽攻破，率残众走平原，刑索于民，民纠众杀之。荣弟四横，能得民心，时项羽立田假为齐王，众乃逐假拥横。快高祖统天下，横率众五百，匿居海岛。高祖召之，横势不能拒，又耻居下位，距洛阳卅里，自到，以首付使回报。高祖复遣使驰海岛，召其众至洛阳。众至，闻横死，乃临其墓哭，继以身殉，五百众无一生还。

例二：张纲，汉人。汉顺帝汉安元年，遣光禄大夫张纲等八人巡行州郡，以察贤奸，二千石以下，准便宜行事。纲出都里许，慨然叹曰：“豺狼当道，安问狐狸？”即日毁车返都，劾内戚大将军梁翼十五大罪。翼憾之，值广陵贼张婴，杀守聚众数万，乃举纲为广陵太守。陵单车赴任，直起婴垒，晓谕大义，婴降，散其众。纲治广陵，道之以德，民皆安服。期年，纲病故，一城纟衰哭泣。

小功不赏，则大功不立；小怨不赦，则大怨必生。

秦赦孟明而襄公惧，楚杀子玉而文公喜。观乎此，知赏罚之道也。

例一：曹操，汉人。操征张绣于南阳，绣降。操私绣婶，绣恨攻操，操伤，几不能免，长子昂、侄安民均遇害。袁、曹之争，贾诩谏绣降操，曰：“夫有霸王之志者，团将释私怨，以明道于四海。”绣从之，操待之宽厚，后多立战功，封侯。

例二：李世民，唐帝。贞观十九年，唐太宗亲征高丽。安市之战，太宗见一白袍将，当先突阵，锐厉无前，乃召询之，即小校薛仁贵。太宗即予奖励，百授游击将军，并赐金帛骏马。仁贵感奋，多立大功，高宗时，回匕寇边，仁贵往平之。

赏不服人，罚不甘心者叛。赏及无功，罚及无罪者酷。

刑赏不中，则政令不行。政令不行，乱乃兹生。

例一：楚平王，春秋楚君。楚平王信无极之谗，杀功臣伍奢及其长子伍尚。奢次子伍员以父兄无罪见诛，誓欲报之，乃奔吴。十九年后，伍员率兵破楚，时平王已殁，出其尸而鞭之。

例二：朱厚照，明帝。明武宗性好嬉游，宠任宵小。钱宁、江彬等，身无寸功，但事连佞，导帝微游，皆封高位。朝廷大臣，武宗任情侮辱，或罚廷跪，或加廷杖，杖毙者十余人，复闹王守仁于贵州。至是言路断绝，国事日非，河北盗起，安化王口口，宁王宸濠，先后皆叛。

听谗而美，闻谏而优者亡。

夫人主（领导者）之通病有三，曰谀、好货、好色。尤以好谀，明主不免。故重禄不谏，畏罪不言，此亡国之风也。

例一：纣王，商君。纣王酒色荒淫，箕子谏而被囚，比干谏而见杀，忠良尽退，佞谀满朝。武王起兵，诸侯响应，纣王自焚而死，商亡。

例二：刘欣，汉帝。汉哀帝刘欣，昏淫荒乱。尚书仆射郑崇，正直敢言，进见必着革履，橐橐有声，故哀帝闻声而知那至，心甚厌之。尚书令赵昌，专务谄媚，乃潜郑交通宗族，必有阴谋。哀帝召郑责曰：“君门如市，奈何欲禁遏主上？”郑曰：“臣门如市，臣心如水。”哀帝恨郑答不言逊，国之，郑死狱中。

能有其有者安，贪人之有者残。

哀公问于有若曰：“年饥，用不足，如之何？”有若对曰：“动彻乎？”曰：“二，吾犹不足，如之可其彻也？”对曰：“百姓足，君孰与不足；百姓不足，君孰与足！”故恩盖天下，然后能保天下。安天下者，天下恃之。

例一：刘恒，汉帝。汉文帝刘恒，一生俭约，治陵寝用瓦具。历代兵乱，汉陵多道挖掘，独文帝陵得安。

例二：孟昶，五代蜀人。宋太祖使曹彬伐蜀，蜀主孟昶降，太祖羁之汴京。昶殁，宅内供帐等，悉收大内，卫卒见其溺器，用七宝装成，精致异常，亦收陈宫中。太祖见之，曰：“溺器以七宝装成，试问以何器贮食？奢靡至此，不亡何待？”乃碎之。

例三：慈禧后，清人。清末，中法之役，马江败绩，阎海舰队丧亡殆尽。清廷以海氛日恶，决议大兴海军，乃筹集巨资。光绪十二年，慈禧后拉那氏，耽于游乐，乃拨是项经费三千万金，修缮颐和园。未及二年，甲午中日之战，清海军不堪一击。乃割地赔款，国势日弱，终至覆亡。

安礼章第六

福在积善，祸在积恶。

司马迁之论礼：“洋洋乎美德乎，宰制万物，役使群众，岂人力也哉！”故天以礼则四时分，地以礼则万物序，人以礼则五伦别。此《素书》六章，所以殿之以礼也。

《易》云：“积善之家，必有余庆。积不善之家，必有余殃。”又谚云：“刻薄成家，理无久享。”孔子亦云：“君子之泽，三世而斩。”此皆言善恶之积，应之于事也。故文王以屡世之德，有天下八百年。秦、元之得天下，兴之也霸，溃之也速。宋得之于小儿，失之于小儿。清以孤寡人主，复以孤寡逊位。此善恶祸福之大者也。盖天地之道，日中必移，月满必亏，泽满则溢。人之道，泰则骄，逸则奢，骄奢既起，恶则随之，此所以召祸也。福则反是，所以积善得长享也。故善福祸恶，本章之纲宗，应世之先诀也。

怨在不舍小过，患在不预定谋。饥在贱农，寒在惰织。

情不顺则怨，事无谋则变。故舍小过所以顺人情，彻上下。决计预谋以理事，变未生而弥之，势未成以导之，此所以无为而治天下也。贱农则民饥，惰织则民寒，理有必然，事有必至者也。故衣与食，民之命脉也。通人情，明世故，理事之根本也。

安在得人，危在失士。富在迎来，贫在弃时。

孔子论政，日举贤才，又日既富矣，则教之。管仲以衣食足而伯齐，商鞅以富国而强秦。周用姜尚，汉任张良，此得人也。项羽黜范增，刘宋斩檀道济，此失士也。故得人则政通，政通则人和，所以来远者，富国家。国富而治，既治则教，礼乐行矣。此理国之大经也。

上无常操，下多疑心。轻上生罪，侮人无亲。近臣不不重，远臣轻之。自疑不信人，自信不疑人。枉士无直友，曲上无直下。危国无贤人，敌政无善人。

本节论君道之大略，言统领之精要也。

《左传》云：“国将亡，必多制。”夫政如是，人亦如是，故居上者无常守，则居下者无所从，此致疑生乱之源也。上下之道，以礼则忠，以众则慢，此豫让论众人国士也。先主三顾茅庐，诸葛鞠躬尽瘁。太宗深得此道，天下英雄尽人彀中，此礼贤之得人也。以武帝之刚，不正衣冠，不近汲黯，此所以不敢侮下，不敢轻士也。

夫御下之道，日恩日礼，日信日任。齐桓任管仲，景公任晏婴，皆信之任之，尊之礼之，故其国治也。

夫枉士无直友，曲上无直下，物以类聚也。故上好谀则谄佞进，上好武则贲育来，犬马则韩卢

屈乘具，美色则胭脂金粉陈。故日危国无贤人，乱政无善人，非无善贤也，佞幸陷之，人主杀之，善贤不安于位也。昔张良、陈平、韩信，均曾事项羽，而终奔沛公。孔子云：“危邦不人，乱邦不居。”

爱人深者求贤急，乐得贤者养人厚。

殷有三仁，周有八士，汉得三杰而称帝，蜀因诸葛而三分，本节再引斯旨，成事以人也。故古之欲申大义于天下者，皆以求才为尚，故周公躬吐握，刘备顾茅庐，燕王聚黄金之台，光武下求贤之诏。得贤则治，昔子产治郑，遗颂甘棠。西门治邺，民怀其德。故古之明主，不爱尺璧寸珠，而以贤才为国之宝也。

国将霸者士皆归，邦将亡者贤先避。

昔齐桓用管仲，宁戚干进。秦穆公欲霸诸侯，繇余来于戎，百里奚来于宛，蹇叔、公孙枝来自宋。商之衰也，微子去。汉将乱也，管宁避，故孔子有言：“贤者辟世，其次辟地，其次辟色，其次辟言。”此亦所以自全于乱世也。

地薄者大物不产，水浅者大鱼不游，树秃者大禽不栖，林疏者大善大居。

本节引申前文，喻领导者之才德不具，器度不宏，则士不为用也。故地气薄者，不产甘美之物。一隅浅水，大鱼难安。无枝之树，鸣禽不依。稀疏之林，难藏大兽。盖其养不厚，不足以自存也。是以马援归汉，商鞅去卫，皆类此也。

山峭者崩，泽满者溢。

本节言自然之理，山峭则崩，基易势也。泽满者溢，形器小也，戒骄逸自满也。盖人之性，处艰困之中，莫不惕励恐惧。既得志也，则放逸纵情。故今古豪雄，善始者繁，克终者寡。霸吴者夫差，亡吴者亦夫差也。文种之智，强弱越而并强吴，不能全身，苏秦之谋，使六国而小霸秦，死于非命。此无他，峭则崩，满则溢也。故《易》以谦为尚。老子有言：“功成、名遂、身退，天之道。”

弃玉抱石者盲。羊质虎皮者饰。衣不举领者倒。走不视地者颠。

本节前论人才，后言理事。怀王之黜屈平而任靳尚，高宗之罢李纲而相秦桧，此皆有眼如盲，弃美玉而抱顽石者也。文质不称，终归覆灭，此魏武之论英雄也。故袁本初勤汉，终成画饼。徐敬业兴唐，总是无功。陈、骆之文笔虽佳，其奈袁、徐之武略不济耶！此羊质虎皮者也。

下言理事之原则，衣举领则整，走视地则安。故孔子任鲁，斩闻人而谄辩之风止。镇直将齐，戮贾庄而军威振。管仲相齐，开盐田以求富。商鞅用秦，立市木而昭信。高祖入关，宽其法而民心安。诸葛治蜀，严其刑而衰弱起。此皆于千头万绪之中，举一而全赅者也。冯援为孟尝营三窟，武侯欲北进而先向南。所以计出万全，前呼则后应，左顾则右盼，此决事定谋之先要也。

柱弱者屋坏，辅弱者国倾。

本节总结上文，言人才于国之安危，不可忽也。昔卫灵公无道，而诸侯不敢加兵，何以故？孔子论曰：“仲叔围治宾客，祝蛇治宗庙，王孙贾治军旅，夫如是，奚其丧？”故管仲霸齐，仲死而齐乱。伍员强吴，员死而吴亡。是皆辅者强而国安，辅者弱而国倾也。犹屋之梁柱已朽，屋岂可得以全乎?

足寒伤心，人怨伤国。

道家言人之生理状况，曰：“至人之息以踵。”盖阳气达乎四肢，则人安体泰。中气不充，则足易受寒，以人贵头面而轻手足，犹国之重君而轻民也。

是故足为人之根，人为国之本，人无足不立，国无民不成。所以孟子以民为重，君为轻也。昔魏微之谏太宗：“怨不在天，可畏惟人，载舟覆舟，所宜深慎。”犹此理也。故秦之亡，民怨所积也。新莽之溃，民心思汉也。“得人者昌，失人者亡。”此治乱之根本也，故生天下者，天下德之。

山将崩者土先隳，国将衰者人先毙。根枯枝朽，人困国残。

本节承上文，再申“民为国本”之义。夫芽之未萌，其土欲绽。形之欲现，其兆光窥。故山之将崩也，其基必先裂隳。国之将倾也，其民必先凋疲。枝之朽也，乃因根枯。国之破也，缘于民困。故始皇之营阿房、筑长城。隋炀之广离宫、开运河。此皆尽天下之力，竭天下之财，民不堪其困。未有不倾破者也。

与覆车同轨者倾，与亡国同辙者灭。见已失者慎将失，恶其迹者预避之。

本节言历史经验，所以证古知今，通情达故，以趋吉避凶也。

昔桀纣以女亡国，幽王亦宠褒姒而灭。武穆迎二圣而见嫌于高宗，于谦立景帝而被疑于英宗。此皆同轨者倾，同辙者灭也。智者以史实为经，以成事为验。袁绍、刘表，皆以废长致乱。曹操幼子植，文才赡敏，独得操宠，欲立为嗣。询之贾诩，诩不答，再三诘之，诩曰：“适有所思，思袁本初，刘景升父子耶。”操乃大笑而罢。明太祖立碑禁宦官干权，清世祖立制防妇后预政。故见已失之例必慎之，恶与同败而预避也。

畏危者安，畏亡者存。夫人之所行，有道则吉，无道则凶。吉者百福所归，凶者百祸所攻。非其神圣，自然所钟。

本节总结上文，论祸福存亡之道也。始皇一统天下，鉴周因分封而乱，乃集权中央，意图永保。不意高祖起布衣，提三尺剑而灭之。西汉以秦孤立面亡，乃非刘不王，而七国乱之，外戚篡之。东汉因之而抑后党，而宦官倾之。宋之鉴唐亡于藩镇，杯酒释兵权，而辽金寇之。以唐太宗之明，犹遗武后之失。明太祖之慎，终不免燕王之亦。祸福同源，吉凶相依。惟居高思危，处逸思劳，满思溢，盈思亏，常自惕励，所以转祸为福，常安而久存也。

故行合乎道，履安乎礼，此百福之所眷顾，吉祥长相随也。反之则百祸所攻，百凶相应。此中无主宰，非神非圣，乃自然之理数因果，是故成败在谋，安危在德，祸福无门，惟人自召。
　　务善策者无恶事，无远虑者有近忧。
　　本节承上文，论立身处事之大端，回应祸福存亡之理也。

孔子曰：苟志于仁矣，无恶也。故古之明君贤臣，惟善为务。文王之泽，汉文之俭，光武之度，唐宗之仁，陶侃之勤，诸葛之慎，师德之谦，文山之忠，或举而不伐，或任不避嫌。此皆惟善为亲，乃立身之根本也。

战国七雄争霸，以齐楚之势，非不及秦也，而六国终为所并。汉之末，拥众据城者数十，二袁之众，倍于曹操，而悉为操所平。此苟安一时，无复远虑者也。故谋深计远，乃应事之常经也。

同志相得，同仁相忧，同智相谋，同恶相党，同爱相求，同美相妒，同责相害，同利相忌，同类相依，同义相亲，同难相济，同道相成，同艺相窥，同巧相胜。止匕乃数之所得，不可与理违。
　　本节泛论人群利害分合之势，总君臣之道，不可不知也。

颜渊之师孔于，同游于道也；张良之投沛公，共志倾秦也。其交以道。故日同志则相得也。
　　武王师姜尚，刘备礼诸葛，君臣抱忧天下之心，其交以义合。故日同仁相忧也。
　　智术相敌，势必为谋，如曹操之谋刘备，李斯之谋韩非。故日同智则相谋。
　　汉末之十常侍，结党聚敛；万俟口附秦桧，此皆遂私心而结党。故日同恶相党。
　　秦武王有力，任鄙、孟贲依之；始皇好仙，卢生、徐市干进。故日同爱则相求也。
　　杨贵妃以色而妒江采苹，赵高争宠而忌李斯。故日同美则相妒也。

董卓伏诛；李、郭交恶；太平军据南京，韦、杨相谋。此皆势相轧，而不能容。故日同贵则相害也。
　　钟会之图邓艾，廉颇之屏相如，皆因其利而忌其功。故日同利则相忌。
　　钟子期死，伯牙碎琴；陈胜一呼，刘项响应。此皆所谓同声相应，同气则相感也。

秦之强，六国合而拒之；魏之盛，吴蜀连而抗之；智氏之霸，韩赵魏比而分之。此中徒以利害分合。故日同类则相依，同义则相亲，同难则互济也。

公孙杵、程婴之全赵氏；三杰之辅汉。其才不一，其用不同，然相辅相成。故日同道相成也。
　　后羿善射，逢蒙尽其技而弑之；自古文人相轻，武夫相薄。故日同艺则相窥也。

晋武帝时，上下竞尚奢侈。王他用馆沃釜，石崇以蜡代薪。王以椒涂屋，崇则以赤石脂相代。夫百工行业，莫不以巧争新。故日同巧则相胜也。
　　此乃数之所得，不可与理违。

以上所揭，非人力为之，乃理数之所因，形势之所趋也。故聪明睿智者，顺则因其理，随其形。逆则导其势，变其数，运乎一心，斯用无穷矣。
　　释己而教人者逆，正己而化人者顺。逆者难从，顺者易行。难从则乱，易行则理。
　　本节总结全文，与原始章第一论道德相呼应，以谋略之用，始终不离道德也。

故凡居上位者，宜严己而宽人，正己以化人。身正则不令而行，身不正虽令不从，以德怀人则顺，以力取人则逆。顺其势则行，逆其理则冲；行则理，冲则乱。故孔子云：“为政以德，譬如北辰；居其所，而众星拱之。”此为政领之大要也。
　　如此理身理家理国可也。

盖天地之道，日易日简。易者易知，简者易从。夫修齐治平，术则千端，其理则一。惟人情性，至难测也；或惑于智虑，或随于识见，或困于物欲，或泥于身执，或迷于虚名，或贪于权禄。是以塞其聪明，蔽其心智，随境流转，委诸天命，其愚也甚矣！此六章所述，修齐治平之道，靡不悉备。藏则随处逍遥，用则可运天下于掌也。
　　太公兵法
　　上卷

夫主将之法，务揽英雄之心。赏禄有功，通志于众。故与众同好，靡不成。与众同恶，靡不倾。

本文三卷，虽颜日《太公兵法》，实工者师之学，非泥于兵法一途也。上卷论政（治国之原则），论军（兵法，将才），皆统领之大要，权经之用变也。

“为政在人”。故本文先标宗旨，得人之要，首在得其心；如何得其心？则因人而异也。刘备之得诸葛，动之以义也。曹操之得庞德，养之以恩也。齐桓得管仲，示之以礼也。魏文侯得吴起，利之以禄也。高祖之用韩信，饵之以爵也。故“以饵取鱼，鱼可杀，以禄取人，人可竭”。下续论取天下之机，牧民之理，领众之要。昔纣竭天下之财，武王散之。秦刑天下之民，高祖宽之。武王、高祖以此取天下，与民同好也。汉、隋之末，天饥民穷，复厚敛之。此与众同恶，所以倾覆也。古之明君名将，用此理国而国治，以此治军而军振。昔田穰苴、赵奢、起、牧、广、飞之将，靡不与士卒同甘苦，是以万众一心，战而不殆。故与众同好，义也。义之所在，天下赴之。

治国安家，得人也。亡国破家，失人也。含气之类，咸愿得其志。

本节承结上文，言人才之于国也，得之则安，失之则倾。昔魏用吴起，秦不敢窥西河。赵用李牧，匈奴不敢犯边。吴斩子胥而国亡，越走范蠡而国弱。历史之径途，在乎二三之人才也。“君子乐得其志，小人乐得其事。”君子藉事以伸志，故孔子云：“我待沽者也”，是用之在人也，故昔之贤主，莫不以求才为尚。

军谶曰：“柔能制刚，弱能制强。柔者德也，刚者贼也。弱者，人之所助。强者，人之所攻。”

本节引古谶纬军志之言，谓柔可克刚，此论理事之法也。老氏云：“人之生也柔弱，其死也坚强。万物草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者，死之徒。柔弱者，生之徒。是以兵强则不胜，木强则兵。强大处下，柔弱处上。”又云：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。”上论柔弱刚强之理尽矣，故刚为贼，人之所共弃。柔者德也，人之所附也。

柔有所设，刚有所施，弱有所用，强有所加，兼此四者，而制其宜。端末未见，人莫能知，天地神明，与物推移。变动无常，因敌转化，不为事先，动而辄随。故能图治无疆，扶成天威，康正八极，密定九夷。如此谋者，为帝王师。

本节承上文，论柔、弱、刚、强之用，能兼此四者，相互为用，则奇正相生，变化无穷矣。其变无穷，则朕兆可隐，神而明之，因致而变化也。昔张良烧栈道，用柔也。韩信出陈仓，用刚也。赵奢破秦，吴起破齐，皆示之以弱，项羽破秦，韩信攻赵，皆形强而下之。善用之于兵也。刘邦降黥布，先以倣下其势，再以恩结其心，此用之于将也。故善用之者，取天下可得，理国则治，用兵则克，定四方，抚边夷，无不应心。此乃王者之秘学，得之者，可为帝王师矣。

故曰：“莫不贪强，鲜能守微，若能守微，乃保其生。圣人存之以应事机。舒之弥四海，卷之不盈杯。居之不以室，守之不以城郭，藏之胸臆而敌国服。”

本节承上文，再伸柔、弱、刚、强之用。老氏云：“弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行”。盖人之性，莫不以贪强好刚为事，鲜知守弱用柔之微妙也。若知柔弱之妙，则可养身，可以全生，可以保国。是故惟圣者能知此微妙，应机而立事，故《庄子》有言：“是其尘垢批糠，将犹陶铸尧舜者也”。其为用也，至矣！舒之则四海莫为大，退藏于密莫能小。视之无形，听之无声，搏之不可得，而其用变无穷也。

军谶曰：“能柔能刚，其国弥光。能弱能强，其国弥彰。纯柔纯弱，其国必削。纯则纯强，其国必亡。”

本节引军志之言，必刚柔互济，不可专执也。昔文王三分天下有其二，犹服事殷，此用柔也。至牧野鹰扬，孟津观武，此用强也。项羽用兵垓下，夫差争霸黄池，此纯刚而亡。晋和五胡，宋偏江左，此纯弱而削也。复次，谀信《哀江南赋》有言：“……于是朝野欢娱，池台钟鼓，里为冠盖，门成邹鲁。连茂苑于海陵。跨横塘于江浦，东则鞭石成桥，南则铸铜为柱，橘则国植万林，竹则家封千户。吴(俞欠)越吟，荆艳楚舞……天子方删《诗》、《书》、定礼乐，际重云之讲，开士林之学。……”此亦萧梁所以纯柔而覆也。

夫为国之道，恃贤与民，信贤如腹心，使民如四肢，则策无遗所。适如肢体相随，骨节相救。天道自然，其巧无间。

以上论以权应变，本节育以经理常。夫国以民为本，故推恩足以保民，此理国之大经也。而保民在任贤，任用之要在信。史尝论崇桢，以君非亡国之君，臣实亡国之臣。此任不得贤，思所以不下于众也。贞观之治，太宗任臣如腹心，故上下如指，政通人和。此乃天道自然之理，用兵之道，亦如是也。故能万众一心，攻坚不溃，遇强而不乱。

军国之要：“察众心，施百务。危者安之，惧者欢之，叛者还之，冤者原之，诉者察之，车者贵之，强者押之，敌者残之，贪者半之，欲者使之，畏者隐之，谋者近之，谄者覆之，毁者复之，反者废之，横者挫之，满者损之，归者招之。获固守之，获扼塞之，获难屯之，获城割之，获地裂之，获财散之。故劝伺之，故近备之，故强下之，故佚去之，故陵待之，故暴绥之，故悖义之，故睦携之。顺举挫之，因势破之，放言过之，四网罗之。”

本节所言，乃理国治军之要领，亦承前文，阐刚、强、柔、弱之所变也。夫为政者，必察民心之好恶而措施，昔管仲之论四顺：“政之所行，在顺民心，政之所废，在逆民心。民恶忧劳，

我佚乐之。民恶贫贱，我富贵之。民恶危坠，我存安之。民恶灭绝，我生育之。能佚乐之，则民为之忧劳。能富贵之，则民为之贫贱。能生育之，则民为之灭绝。故刑罚不足以畏其意，杀戮不足以服其心。故刑法繁而意不恐，则令不行矣！杀戮众而心不服，则上位危矣！故从其四欲，则远者自亲。行其四恶，则近者叛之。故知予之为取者，政之宝也。”故民有危困之兆，则安而解之。将有疑惧之嫌，则任而欢之。因势叛者使还，冤者使昭，诉者得申，有功则虽卑可贵，有过则豪业必抑，必叛者推之，此所以杜渐防微，顺人心也。昔先帝兵败白帝，不罪黄权。诸葛用兵中原，寄情仲达。太宗拔薛礼于行伍，诸葛抑魏廷于同济，皆此例也。夫尺有所短，寸有所长，善用人者，用其长才而不录小过，刘备徇法正之贪，曲马超之骄，用其才勇也。故贪欲者使得，善谋者使近，谄佞者远之，遭毁者复之。横强者挫其锋，自满者抑其气。以上皆言理国用人之要，下续论将将用兵之道：“故欲变者使来之，既服者活之，已降者脱其罪，此攻心为上也。攻城略地，视其险要，或据或守，或屯或走。已得之财物，与士卒共之，既获之地，战将镇之。”昔高祖深用其理，而有天下。下续言临敌之时，须察其虚盈动静，因而乘势，或摧或击，或围或鼓，皆随机而用也。

得而勿有，居而勿守，拔而勿久，立而勿取。为者则己，有者则士，焉知利之所在。彼为诸侯，己为天子，使城自保，令士自处。

本节结上文，言兵贵神速，勿苟安一隅。已立之人，不可轻废。昔项羽立义帝而弑之，立韩王而羁之，致六国离心，反则史家称高祖豁达大度也。天下既定，天下者，天下人之天下也，惟有德者居之，分层制权，为上者如北辰，可垂拱而治矣！

世能祖祖鲜能下下，祖祖为亲，下下为君。下下者，务耕桑，不夺其时。薄赋敛，不匮其财。罕摇役，不使其劳，则国富而家娱。然后选士以司牧之。

本节续论治国之要，盖人性之弱点如是，皆能承上而不惜下，守旧而不达时变。故尊上为臣道之本，推下乃君道之要。理国之要在顺民安众，其重在经济，故农耕以时，差役有节，如此则国富民强，可以教化矣！孔子云：“既富矣，则教之。”管子亦云：“仓凛实则知礼节，衣食足则知荣辱。”皆类此也。

夫所谓士者，英雄也。故曰：“罗其英雄，则敌国穷。”英雄者，国之干。庶民者，国之本。得其干，收其本，则政行而无怨。

前文曾言，治国以人才为要。今再申其义。教化在士，所谓士者，即英雄也，亦人才也。故云：“征召人才，则不为敌用。是我有余而敌不足。”昔六国之才，六国不能用，而悉奔秦，得一天下，即此例也。故人才为国之中坚，庶民为国之根本。苟能人尽其才，野无遗贤。民安其位，社会不平减少，则干强本固，政令通行，国富而民强矣！

夫用兵之要，在崇礼而重禄。崇礼则智士至，禄重则义士轻死。故禄贤不爱财，赏功不逾时。则下力并，敌国削。夫用人之道尊以爵，赡以财，则士自来。接以礼，励以义，则士死之。

本节续论用人之道，在示之以礼，饵之以禄。所谓“礼贤下士”，乃我历代人君之秘术，网罗人才之不二法门。昔唐太宗使天下英雄尽入彀中，清初三朝亦仿此法，而奠三百年之基业。故赏贤不吝财，赏功不惜爵，于是远近来归，人才聚矣，复接之以礼，动之以义，结之以恩，则未有不肯为我用，此豫让之所以论众人国士也。

夫将帅者，必与士卒同滋味，而共安危，敌乃可加。故兵有全胜，敌有全国。昔者良将之用兵，有馈箪醪者，使投诸河，与士卒同流而饮。夫一箪之醪，不能味一河之水，而三军之士，思为致死者，以滋味之及己也。

军谶曰：“军井未达，将不言渴。军幕未办，将不言倦。军灶未炊，将不言饥。冬不服裘，夏不操扇，雨不张盖，是谓将礼。与之安，与之危，故其众可合而不可离，可用而不可疲，以其恩素蓄，谋素合也。”故曰：“蓄恩不倦，以一取万。”

本节续论领众统御之学，谓为将帅者，必与部下同甘苦，共安危，此乃敌我消长之基因也。昔某将领兵，有馈醇酒一瓶，该将以不能味及全军，乃倾之于河，于士卒同流饮之。夫一瓶之酒，岂可调一河之味？而士卒以主将不私一瓶之酒，皆愿委之性命。下引军志之言：将必有礼。所谓将礼者，凡行军作战，士卒未饮，己不先饮。士卒未食，己不先食。严寒酷暑，服饰与士卒同，安危与士卒共。如此领军，下感其思，必思效死。故以一当万，百战而不殆也。

军谶曰：“将之所以为威者，号令也。战之所以全胜者，军政也。士之所以轻战者，用命也。故将无还令，赏罚必信，如天如地，乃可使人。士卒用命，乃可越境。夫统军持势者，将也。制胜败敌者，众也。故乱将不可使保军，乘众不可使代人。攻城不可拔，图邑则不废，二者无功，则士力疲敝。以守则不固，以战则奔北，是谓老兵。兵老，则将威不行。将无威，则士卒轻刑。士卒轻刑，则军失伍。军失伍，则士卒逃亡，则敌乘利。故乘利，则军必丧。”

本节续论将兵之道，根缘于号令、军政、用命三者。号令者，众军之指南，士卒之所以遵循，将帅之所以寄命也。昔孙武斩吴王之姬，女子闻令而鼓舞，此军令之威也。其次曰军政。军政者，随军之政令措施，补给存养也。此乃养军之根本，胜负之关键，不可不察。复次，论用命。用命者，士气也。军队之士气，在于统领者之威信与决心。故严赏罚，恤下情，三者乃备，

而后可将兵。夫筹谋指挥，乃为将之事，而攻搏冲突，实操之于士卒。故非全才之将，不可当方面，未练之兵，不可使攻战。昔魏绛戮杨干而敌国惧，穰苴斩庄贾而晋师逃。故将无还令，如天如地。反之，则赏罚不明，号令不一，将威已失，士卒轻刑，约束不具，士卒逃亡。攻不能拔，围不可破，师老无功，将孤众叛。用之守则不固，战则败北，此谓之老兵。兵既老，则斗志失，令不行，军伍乱，敌乃乘焉，此败亡之兆也。

军谶曰："良将之统军也，恕己而治人，推惠施恩，士力日新，战如风发，攻如河决。故其众可望而不可当，可下而不可胜。以身先人，故其兵为天下雄。"

本节续论为将之道。谓良将之统军，必推恩于众，恕人如己，攻战在前，逸乐在后，则士气高昂，战力日新。战则如飓风之过野，飘忽不定。攻则如江河堤决，势莫能当。其军敌不能撼也。昔吴起为将，日与军中下走，亲如家人。尝为小卒吮疮，卒母闻之而哭，问之，曰："昔其父亦因将军之吮疮，而生必死之念，今吾子又死矣！"

军谶曰："军以赏为表，以罚为里。赏罚明，则将威行。官人得，则士卒服。所任贤，则敌国畏。"

本节论赏罚之精神。凡团体士气，皆以赏激励，用罚劝善威众。故赏罚平明，任人称职，则威令行矣，威令既行，士卒成服有序。如此军乃可用，敌国服也。

军谶曰："贤者所适，其前无敌。故士可下而不可骄，将可乐而不可忧，谋可深而不可疑。士骄，则下不顺。将优，则内外不相信。谋疑，则敌国奋，以此攻伐，则致乱。夫将者，国之命也。将能制胜，则国家安定。"

昔公叔痤荐卫鞅于魏惠王曰："不用则杀之。"恐为敌所用也，惠王不用其言。鞅奔秦，变法称强，胁及魏土，魏王深悔之。文王见姜尚，斋戒而往。刘备之访诸葛，三顾茅庐。桓公呼管子为仲父。此皆礼贤之风范。故为君之道，在能下士，所以得人也。为将之度，在沉毅，所以镇下也。策谋之算，在深虑，所以求全也。策既定，则不疑，疑则予敌可乘之隙。故将者，国之安危所系，任之得人，则能制其胜势，不战屈人，此国家所以安定也。

军谶曰："将能清能净，能平能整，能受谏，能听讼，能纳人，能采言。能知国俗，能图山川。能表险难，能制军权。故曰：'仁贤之智，圣明之虑。负薪之言，廊庙之语，兴衰之事，将所宜闻。'将者能思士如渴，则策从焉。夫将拒谏，则英雄散。策不从，则谋士叛。善恶同，则功臣倦。专己，则下归咎。自伐，则下少功。信谗，则众心离。贪财，则奸不禁。内顾，则士卒淫。将有一，则众不服。有二，则军不式。有三，则下奔北。有四，则祸及国。"

本节续论将才。谓将必清廉净介，赏罚平明，加之训整，则军容肃穆，兵可用也。复次，为将者，须备纳谏之度，容人之量，明足以辨察人情事故，知足以透辟地理天文，风俗民情。如是，其用兵也，则知险扼，达人和，顺天时，衡势制变矣。故为将者，必明如圣人，仁如贤者。而后察时代之趋向，酌古今之盛衰。以下回结上文，论将之道有七：一曰求贤。贤者至，则能集思广益。反之为拒谏，予智自雄，如是则英雄散，谋士叛。二曰平赏罚。赏罚平明，士卒心服而众用命。反之则倦怠不前，军心离散。三曰容人。容人则下乐从，敢于负责，事易竟功。四曰不伐。功归于下。一军如城。五曰远谄佞。亲君子则小人自远。贤者自安。六曰廉。廉不贪财，则奸无所生，愚顽可立。七曰去色欲。古之名将，受命之日忘其家，临阵之际忘其身。反之则士卒多淫逸，奸乱生矣。以上七端，将犯其一，则众不服。犯其二，则军容不整。犯其三，则兵不可用。犯其四，则祸及国家。

军谶曰："将谋欲密，士众欲一，攻敌欲疾。将谋密，则奸心闭。士众一，则军心结。攻敌疾，则备不及设。军有此三者，则计不夺。将谋泄，则军无势。外窥内，则祸不制。财入营，则众奸会。将有些三者，军必败。"

本节论治军用兵之道。谓谋虑必慎密深远，内外无可乘之隙。士卒必万众一心，以一当百。用兵如风，贵在神速，使敌不备也。能会此三者，则将兵用命，权衡在手，自然如意。反之，论其禁忌。谋防不严，阴计外泄，则军成被动，受制于敌。上下疑心，群情逸惑，则变生于内。将贪财，则好婪聚，乱源伏。将犯此，军必败也。

将无虑，则谋士去。将无勇，则士卒恐。将妄动，则军不重。将迁怒，则一军惧。军谶曰："虑也勇也，将之所重。动也怒也，将之所用。此四者，将之明诫也。"

本节论将诫有四：一曰"虑"。将无深谋远虑，则策无所用，辅佐不安。二曰"勇"。将乏勇决，则军心动摇。三曰"沉"。将无沉毅，则轻浮躁进，三鼓而竭，易为敌乘。四曰"不迁怒"。将迁怒，则下无所从，军心散矣。下更引军谶申明斯旨。所谓谋深虑远，计出万全，能持重，不轻敌，此大勇也。兵以怒动，则势如江河。满则溢，盈则泄，故为将者，宜善用其怒而不轻用之。昔李牧镇边，下请战弗许，惟日犒牛酒与士卒嬉。牧察士卒气盛情勃，乃开关一鼓破敌，可谓深明此理也。
军谶曰："军无时，士不来。军无赏，士不往。"

军谶曰："香饵之下，必有死鱼。重赏之下，必有勇夫。故礼者，士之所归。赏者，士之所死。招其所归，不其所死，则所求者至。故礼而后悔者，士不往。赏而后悔者，士不使。礼赏不

倦，则士争死。”

上两节皆引军谶之言，其旨则一。谓得天下治天下，皆以人才为主。而得人之要，一在礼，一在赏。尤不可为礼不卒，为赏吝色。此乃历代人君之秘术，亦为本篇之重心也。

军谶曰：“兴国之师，务先隆恩。攻取之国，务先养民。以寡击众者，恩也。以弱胜强者，民也。故良将之养士，不易养身。故能使三军一心，则其胜可全。”

本节论军国之道，亦即承申上文礼赏之广义。谓攻战之军，先必重其思养，以现今术语言之，即厚其俸禄，提高其社会地位，以增强其荣誉心，而后乃可以寡击众，以少胜多。凡强弱易势，在民心之背向。故攻取之势，务先培其元气，人民殷富，其心向之，其势乃充。故良将之于下属，厚于己身，用之则上下一心，可操全胜。

军谶曰：“用兵之要，必先察敌情，视其仓库，度其粮食，卜其强弱，察其天地，伺其空隙。故国无军旅之难而运粮者，虚也。民菜色者，穷也。千里馈粮，士有饥色。樵苏后爨，师不宿饱。夫运粮百里，无一年之食。二百里，无二年之食。三百里，无三年之食，是谓国虚。国虚则民贫，民贫则上下不亲。敌攻其外，民盗其内，是谓必溃。”

本节承上文，论国力之虚盈。亦即论用兵之欺敌与虚实，察敌情之微末也。举凡用兵，必先知敌情。兵势未交，察其国力，诸如粮薪、武器之生产存储，已知强弱。察其民心士气，地理山川，已知胜负。复次，补给后勤，为行军之命脉，故兵军未动，粮秣先行。昔高祖定天下，论功赏萧何第一，盖高祖争天下，萧何主后勤无亏，高祖无后顾之忧也。故国力未充，运补无方，上下不和，虽有兵，不可用也。

军谶曰：“上行虐，则下急刻。赋重敛数，刑罚无极。民相残贼，是谓亡国。”

本节承上文，亦乃察微之术，外则观敌，内自讼也。凡居上不宽，则为下者必急躁刻薄。如是则税重规烦，民多戾气，此亡国之兆也。

本节以下，皆人君（领导者）察微知人之术，犹今之考核也。

军谶曰：“内贪外廉，诈誉取名，窃公为恩，令上下昏，饰躬正颜，以获高官，是谓盗端。”

凡人内贪欲而故示廉洁，以钓名沽誉。公事乡愿以结私恩，致令公私不分，典章昏乱。而对上则粉饰高呼，此乃官中之盗。一国政风如是，则国必不久。

军谶曰：“群吏朋党，各进所亲。招举奸枉，抑挫仁贤。背公立私，同位相讪，是谓乱源。”

凡政风营私结党，同恶相济，则贤良不安，小人在位，其国必乱。

军鹰曰：“强宗聚奸，无位而尊，威无不震，葛口相连。种德立思，夺在位权，侵侮下民，国内讠华讠宣，臣蔽不言，是谓乱根。”

本节言国之豪族，虽不在位，然蔓如藤葛，势可蕃天，或操纵经济，或干预人事，民受其欺，君受其蔽，臣不敢言。此犹言古之外戚，乃导乱之根本也。

军谶曰：“世世作奸，侵盗县官。进退求便，委曲弄文，以危其君，是谓国奸。”

本节言国之土豪，犹昔之恶讼，今之文化流氓也。此辈舞文弄墨，精通法律空隙，求一己之私欲，勾结恶吏，欺压良民，乃国之奸民也。

军谶曰：“吏多民寡，尊车相若，强弱相虏，莫适禁御，延及君子，国受其害。”

本节言国之政治，法令繁杂，冗员过多，规章之繁，莫可适从，法令之设，绳良民而利小人，则吏无官格，民轻尊卑，众乃离心，国受其害也。

军谶曰：“善善不进，恶恶不退。贤者隐蔽，不肖在位，国受其害。”

本节言为君者，优柔寡断，善善而不能用，恶恶而不能去，因循苟且，致奸佞当位，贤才逸隐，国受其损也。

军谶曰：“枝叶强大，比周居势，卑贱陵贵，久而益大，上不忍废，国受其败。”

本节言国之本弱末强，犹言昔之封建权臣，今之经济集团也，此辈连党勾结，以势相胁，上欺其君，下剥小民，此败国之本也。

军谶曰：“佞臣在上，一军皆讼。引威自与，动违于众。无进无退，苟然取容。专任自己，举措伐功。诽谤盛德，诬述庸庸，无善无恶，皆与己同，稽留行事，命令不通，造作苛政，变古易常。君用佞人，必受其殃。”

本节言风气之流行，当在位者一二人而已。昔楚灵王好细腰，女子有饿死者，唐太宗重诗书，唐诗乃成绝响。故上用佞幸，则讼风必盛。此辈孤假虎威，进退无节。刚愎自用，有功归己，有过诿人。政无原则，不察民情，一以己之忖度。法无典范，制无恒章，一以己之喜恶。法烦令行，政令拖留，民受其殃，国受其祸。

军谶曰：“奸雄相称，障蔽主明。毁誉并兴，雍塞主聪，各阿所私，令主失忠。”

本节言人君之为小人包围也。凡大奸之人，必貌忠谨，伺人主之喜恶而浸语之。结党逢迎，上下其手，各阿所私。使上失其聪明，不辨忠好。历代君王，非大智者，鲜有不为其蒙蔽也。

故主察异言，乃睹其萌。主聘贤儒，奸雄乃迁。主任旧齿，万事乃理。主聘岩穴，士乃得实。谋及负薪，功乃可述。不失人心，德乃洋溢。

本节总结全文。凡为上者，兼听则聪，兼视则明。故察纳众言，始能广其视听，知事理之征兆，窥忠奸之分野。任用忠贤，小人自退。明事理之演变，察历史之迁移，用旧崇德，事易竞功。征野之遗逸，验民情之好恶，国乃可治，其政必有可述。天下者，天下人之天下也。政者，众人之事也。故国以民为本，政以民称便，苟如是，则不失民心，其政必淳，其德乃充。

中卷

夫三皇无言，而化流四济，故天下无所归功。帝者体天则地，有言有令，而天下太平。君臣让功，四海化行，百姓不知其所以然，故使臣不待礼赏有功，美而无害。王者制人以道，降心服志，设矩备表，四海会同，王职不废，虽甲兵之备，而无战斗之患。君无疑于臣，臣无疑于主，国定主安，臣以义退，亦能美而无害。霸者制士以权，结士以信，使士以赏。信表则士疏，赏亏则士不用命。

本节乃中略之首段，言历史政治之演变，其谋略之兴，乃基之于社会形态之变迁，应时代之需要也。

上古三皇之时，社会形简，人心朴质，为上者无言，而天下自化，于道德无其名而合其实，此庄子所谓"鱼相忘于江湖，人相忘于道术"，故言天下无所归功也。降五帝之时，乃法天之象，观自然之理，察万物之情，而定礼制仪。人民去古未远，威能劝善合道，故虽有礼赏之设，而不以礼赏为用也。三代以还，社会形繁，交往日迫，故王者以德道防之，以律法绳之，设官分职，仪礼大备。然上下无疑，进退合节，此孔子称先王之道也。春秋以来，王室失纲，诗礼之精神已失，诸侯争霸，纵横之术因势大行。虽云动之以术，然必以信赏为根本，仍不离道德之范畴。观乎此，则知三代以上，有谋略而不得其行。三代而后，则非谋略不足以制变。此乃历史社会之推移，不可不知也。

军势曰："出军行师，将在自专。进退内御，则功难成。"

本节承上文，言术略之用，在知人善任，权责相宜。故古之人主拜将，咸曰："阃以外将军制之"亦所谓"将在外，君命有所不受也。"盖无论谋略军旅，皆在乘其机势，瞬息万变，若遥制之，不悉实情，未有不败者也。

军势曰："使智、使勇、使贪、使愚。智者乐立其功，勇者好行其志，贪者邀趋其利，愚者不顾其死。因其情而用之，此军之微权也。"

本节论知人善用，盖人乏全才，勿以寸朽而弃连抱。故无论智、勇、贪、愚，皆有所用。智者使乐其志，成其事。勇者使快其志，竟其功。贪者解之以利而用其才。愚者动以情而用其力。此人性之心理分析，领导用人之微妙关键也。

军势曰："无使辩士谈说敌美，为其惑众，无俊仁者主财，为其多施而附于下。"

本节续论知人用人。凡团体之中，应杜绝谣言，毋使惑众也。仁义之人不可使掌财，以其仗义则轻财，至公私不分也。

军势曰："禁巫祝，不得为吏士卜，问军之吉凶。"

怪、力、乱、神，乱世之征候也。故军营机构，应严禁巫卜，此谣言之根本也。

军势曰："使义士不以财，故义者不为不仁者死，智者不为暗主谋。主不可以无德，无德则臣叛。不可以无威，无威则失权。臣不可以无德，无德则无以事君。不可以无威，无威则国弱，威多则身蹶。"

本节总论君臣自处之道。凡为上之领导阶层，须透彻人情，其用人也，或义或利，或思或礼，在因人而异，不可拘执。统领之道，咸取决于本身之条件，德威相辅而用也。故主暴则臣虐，主愚则臣昏，此物以类聚，理固必然。故上下之道，均以修德为先，以术辅之。此《大学》所言："故天子以至庶人，壹是皆以修身为本。"上无德，则御下不服，无威则令不申。下无德则不足以虑事，无威则不足以竟功。然臣道之自处，应如满溢峭崩之理，功高威多，必震主遭忌，故前言功成身退，天之道。

故圣主御世，观盛衰，度得失，而为之制。故诸侯二师，方伯三师，天子六师。世乱，则叛逆生；王泽竭，则盟誓相诛伐。德同势敌，无以相倾，乃揽英雄之心，与众同好恶，然后加之以权变。故非计策，无以决嫌定疑。非谲奇，无以破奸息寇。非阴计，无以成功。

本节言圣贤之君治国，必观历史之趋变，鉴历史之得失，而后制国家之典章制度。太平之世，天子六军，备势而已。乱世则以势相侵凌，人心诡诈，盟约不足以约束，礼仪不足以规范。无已，必也用之权谋，延揽人才，非计策不足以知嫌疑，非诡奇不足以息奸智，非阴谋不足以竟事功也。

圣人体天，贤人法地，智者师古；是故三略为衰世作。上略，设礼赏，别奸雄，着成败。中略

，差德行，审权变。下略，陈道德，察安危，明贼贤人咎。

本节育三略之用，顺时势而已。圣者用事，顺天道自然之理，行不言之教，治而无功，成而无名，自合于道。贤者应世，推物理，顺人情，以成其德。智者则以史为鉴，观盛衰之源，察得失之兆，以杜斩防微。故本书三略，上略乃应太平世而作，中下二略乃因衰世而作也。故上略之势，以经治国。中略之势，识人才，明权变。下略之势，设道德之防，察安危之兆，明忠奸之辨，行权霸之术也。

故人主深晓上略，则能任贤擒敌。深晓中略，则能御将统众。深晓下略，则能明盛衰之原，审治国之纪。

本节承上文，言领导阶层，必须熟知三略。人君深晓上略，则能任贤制势，无为而治天下。深晓中略，则能将将统兵，出号施令以争天下。深晓下略，则知观古以鉴今，明盛衰之源，审得失之弊，此乱世立国之要也。

人臣深晓中略，则能全功保身。夫高鸟死，良弓藏。敌国灭，谋臣亡。亡者，非丧其身也，谓夺其威，废其权也。封之于朝，极人臣之位，以显其功。中州善国，以富其家。美色珍玩，以悦其心。夫人众一合而不可年离，权威一与而不可卒移。还师罢军，存亡之阶，故弱之以位，夺之以国，是谓霸者之略。故霸者之作，其论驳也。存社稷罗英雄者，中略之势也，故势主秘焉。

本节总结全文。凡为属下者，亦不可不知三略。而中略为霸者之术，极其驳杂，其要在知人用人，通权达变，故为帝王之秘学，不肯轻泄。人臣深晓中略，外可收敌竟功，成事取位。其内用则知如何自处。盖众既合则不可卒散，权威既具则不可卒离。此基于势也。鸟死弓藏，狐绝狗烹；犹人主刻忌，为上寡恩，此亦基于势也。昔伍员、文种，深知霸略而不知自处，岂不惜哉。

下卷

夫能扶天下之危者，则据天下之安。能除天下之忧者，则享天下之乐。能救天下之祸者，则获天下之福。故泽及于民，则贤人归之。泽及昆虫，叶圣人归之。贤人所归，则其国强。圣人所归，则六合用”。

本文乃衰世之霸术。察天下之安危，收人心，陈道德。用智谋也。然谋略之用，必以道德为依归，故本文曰：“能解天下之危困者，乃能安定天下。能除百姓之忧虑者，乃能肥天下之爱戴。能救天下之大祸者，而后能得天下之福报。”昔洪水为患，而禹疏之。纣王聚敛，武王散之。秦法森严，高祖宽之。以上皆例此也。然成事竟功，在人才之得失，而人才之延揽，常决定于本身之道德。故植德来贤，则国强民富。德充于内，泽被群生。则圣人用世，天下太平。

求贤以德，致圣以道。贤去则国危，圣去则国乖。微者，危之阶。乖者，亡之征。贤人之政，降人以体。圣人之政，降人以心。体降可以图始，心降可以保终。降体以礼，降心以乐。所谓乐者，谓人乐其族，谓人乐其业，谓人乐其都邑，谓人乐其政令，谓人乐其道德。如此，君人者乃作乐以节之，使不失其和。故有德之君，以乐乐人。无德之君，以乐乐身。乐人者，久而长。乐身者，不久而亡。

本节承上文，阐国之安危，在人才之去就也。而求才之要，贤者在致之以德，圣者在合之以道。贤人去位，乃国危之垂象，圣人隐遁，乃亡乱之兆征。贤人治国，齐以礼法，圣人治国，乐其心志。以礼刑之，乃权宜之计，以乐应之，可以长久。所谓乐者，非金石丝竹之音，乃在社会公，贫富均，政令明，法令平。故各安其位，人乐其家，众乐其国，此人民于国之向心力也。如是则国泰民安，为防荡逾，乃制乐律以调和之，此诗教之精神也。故音乐之作，乃在移风易俗，与众同乐也。如《霓裳羽衣》、《玉树后庭》，不久必亡，独乐何如众乐也。

释近谋远者，劳而无功。释远谋近者，佚而有终。佚政多忠臣，劳政多怨民。故曰：“务广地者荒，务广德者强，能有其有者安，贪人之有者残。残灭之政，累世受患。造作过制，强成必败。”

本节言为政之原则，须从高处着眼，而从近处着手。若专从远处着手，则不切实际，劳而无功，劳则民怨，民怨则众离，乱兆萌矣。故为政以德，在平民心，顺民情。国防之道，在德不在险，国之贫富，在民不在君，故察人民之需要，固全民之经济，此长治久安之策也。昔宋王荆公变法，其法非为不善。徒以不察民情，矫枉过正，急功躁进，刑律非情，规章繁杂，此所谓强成，而终归于失败也。

舍己而教人者送，正己而化人者顺。逆者，乱之招，顺者，治之要。

本节再申为政以德之理，言领导者必以身正人，所谓“子率以正，孰敢不正”？此亦治乱之根本也。

道、德、仁、义、礼，五者一体也。道者，人之所蹈。德者，人之所得。仁者，人之所亲。义者，人之所宜。礼者，人之所体；不可无一焉。故夙兴夜寐，礼之制也。讨贼报仇，义之决也。恻隐之心，仁之发出。得己得人，德之路也。使人均平，不失其所，道之化也。

本节言道、德、仁、义、礼五者，原始于道之一体。盖社会日繁，精神物质二者失调，人心背道乖常，故以礼义约束之。而礼义之用，在日常起心动念处，不必高推也。治国之道亦如是，均平而已，使人民各安其位，各乐其志，则民心回归淳厚，此谓以道化之。

出君下臣，名曰命。施行竹帛，名曰令。奉而行之，名曰政。夫命失，则令不行。令不行，则政不立。政不立，则道不通。道不通，则邪臣胜。邪臣胜，则主威伤。千里迎贤，其路远。致不肖，其路近。是以明君舍近而取远，故能全力尚人，而下尽力。

本节言国之政令，出君之口谕谓之命，立之为法谓之令，下奉而行之，普及百姓，此谓之政。上不正则命失，命失则主无威，令不行。令不行则政事乱，政乱则奸邪用事。奸邪在位，则忠贤远矣。是故贤明之主，知君子不苟，贤才难求，佞幸易进之理，故皆以求才为务。任之得人，则众心服而下尽力，政乃升平。

废一善，则众善衰。赏一恶，则众恶归。善者得其佑，恶者受其诛，则国安而众善至。

本节承上文，论立法赏罚之理。国之立法设制，牵涉全民权益，故不可不慎。朝令夕改，法规模棱，失信于民，致乱之由也。赏罚不公，则善恶不分，恶进善退，此亦导乱之由也。故立法设制，宜高瞻远瞩，观古鉴今，察未来之势，毋以劳民。赏罚平明，则诛恶佑善，是以众善集而国安。

众疑无定国，众惑无治民。疑定惑还，国乃可安。

本节再引申上文，政无定制则众疑，赏罚由心则众惑，众疑则令不行，众惑则国不治，此理国之大经也。

一令逆，则百个失。一恶施，则百恶结。故善施于顺民，恶加于凶民，则令行而无怨。使怨治怨，是谓逆天，使仇治仇，其强不救。治民使平，致平以清，则民得其所而天下宁。

本节言老成谋国，不可躁进急功也。凡政令措施，一着之失，则众失相随，一苛既立，众虐随立。故治国之道，在以德化之，政在清，令在平，则民各安其位而天下自安矣。

犯上者尊，贪鄙者富，虽有圣主，不能致其治。犯上者诛，贪鄙者拘，则化行而众恶消。

本节复申平赏罚，用人才之要。犯上作乱之人居高位，贪鄙之辈用事，则主上虽圣，国不能治也。故诛奸去贪，此法治之根本。

清白之士，不可以爵禄得，节义之士不可以威刑胁。故明君求贤，必观其所以而致焉。致清白之士，修其礼。致节义之士，修其道。然后士可致而名可保。

本节言求贤之道，或以礼下之，或以义动之，因人而异，不可拘泥，要在知人而善任也。

夫圣人君子，明盛衰之源，通成败之端，审治乱之机，知去就之节。虽穷，不处亡国之位。虽贫，不食乱邦之粟。潜居抱道者，时至而动，则极人臣之位。德合于己，则建殊绝之功。故其道高，而名扬于后世。

本节言士君子立身处世之道，在修德广知，通时达变。穷而不改其节，贫而不易其志，所谓“君子忧道不忧贫”也（原始章内已详述）。

圣主之用兵，非乐之也，将以诛暴讨乱也。夫以义诛不义，若决江河而溉爝火，临不测而挤欲坠，其克必矣。所以优游恬淡而不进者，重伤人物也。夫兵者，不祥之器，天道恶之，不得已而用之，是天道也。夫人之在道。若鱼之在水，得水而生，失水而死，故君子常惧而不敢失道。

本节重点有二：一言兵战凶危，生死之地，存亡之道，不得已而用之。再者论兵法之要，在“势”而已，善用之者，若转圆石于千仞之上。昔武帝伐匈奴，空文景二朝之聚集，至天子不能钧驷，种西汉不振之因。故兵以义发，乘势而动，则易竟全功。而历来圣主，不轻言兵，恐伤国之元气，亦天道好生惜物之情也。故人君背道则国危，百姓背道则乖，君子离道则亡。

豪杰秉职，国威乃弱。杀生在豪杰，国势乃竭。豪杰低首，国乃可久。杀生在君，国乃可安。四民用虚，国乃无储。四民用足，国乃安乐。贤臣内，则邪臣外。邪臣内，则贤臣毙。内外失宜，祸乱传世。

本节总论治国之常经。昔韩非有言：“儒以文乱法，快以武犯禁”。故姜尚精华士，武帝迁朱郭，此防之未然也。故国之大权，应各有司职。国之经济，重在民生。国之政治在任贤。以上三者，犯其一，祸不远矣。

大臣疑生，众奸集聚。臣当君尊，上下乃昏。君当臣处，上下失序。

本节论国之体制，上下尊卑，不可失序，此礼之外用也。《礼记》有言：“夫礼者，所以定亲疏，决嫌疑，别同异，明是非也。”昔桓灵之世，呼十常侍为父，不亡何待？故君臣之道，在以礼以诚，所以推腹心而杜疑也。

伤贤者，殃及三世。蔽贤者，身受其害。嫉贤者，其名不全。进贤者，福流子孙。故君子急于进贤，而美名彰焉。

本节回应全文，霸术谋略之用，在人才也。故伤贤者，殃及后代。贤贤而不能用，则身受其害。嫉贤者，名节有亏。昔鲍叔进管仲，而身下之，千载以下，论管子之功而慕鲍子之义。故提掖后进，荐贤进才，乃我士君子之传统美德，亦为仕途之第一要务也。昔子游为武城宰，孔子见之，不询他事，曰："女得人焉耳乎？"此《论语》之微言大义也。

利一害百，民去城郭。利一害万，国乃思散。去一利百，人乃慕泽。去一利万，政乃不乱。

本节总结全文，盲治国之道，在公与平。凡政令措施，不能普及全民利益，则民心散矣；民心既散，政令不通，国必衰疲。再者，世事本无十全，故利害权宜之处，所审尤慎，即目今民主原理之真谛，亦以多数民意为依归，此古今政治不二之理也。

本文既竣，纵观史策，持德者寡；展望当前，持术者多。西风摇落，剑气频摧。乃随赋一律，附之于后，不敢言诗，用舒怀想，以竟全文。

英雄割据竞戎韬，策士筹纤惜羽毛。
已负初衷感孤愤，莫将余习赋离骚。
海天浪涌百风急，北地云寒雁阵高。
梦里湖山情未已，碧涛深处走金鳌。

阴符经

（汉）张良等注

上篇

观天之道，执天之行，尽矣。故天有五贼，见之者昌。

太公曰：其一贼命，其次贼物，其次贼时，其次贼功，其次贼神。贼命以一消天下，用之以味。贼物以一急天下，用之以利。贼时以一信天下，用之以反。贼功以一恩天下，用之以怨。贼神以一验天下。用之以小大。

鬼谷子曰：天之五贼，莫若贼神。此大而彼小，以小而取大。天地莫之能神，而况于人乎！

筌曰：黄帝得贼命之机，白日飞升。殷周得贼神之验，以小灭大。管仲得贼时之信，九合诸侯。范蠡得贼物之急，而霸南越。张良得贼功之恩，而败强楚。

五贼在心，施行于天。宇宙在乎手，万化生手身。

太公曰：圣人谓之五贼，天下谓之五德。人食五味而生，食五味而死，无有怨而弃之者也。心之所味也亦然。

鬼谷子曰：贼命可以长生不死，黄帝以少女精气感之，时物亦然。且经冬之草覆之而不死，露之即见伤，草木植性尚犹如此，况人万物之灵，其机则少女以时。

广成子曰：以为积火焚五毒，五毒即五味，五味尽可以长生也。

筌曰：人因五味而生，五味而死。五味各有所主，顺之则相生，逆之则相胜，久之则积气蒸蒸，人腐五脏，殆至灭亡。后人所以不能终其天年者，以其生生之厚矣，是以至道淡然。胎息无神，仙味之术百数，其要在抱一守中。少女之术百数，其要在还精采气。金丹之术百数，其要在神水华池。治国之术百数，其要在清净自化。用兵之术百数，其要在奇正权谋。此五事者。卷之藏于心，隐于神，施之弥于天，给于地，宇宙瞬息可在人之手，万物荣枯可生人之身。黄帝得之，先固三宫，后治万国，鼎成而驭龙上升于天也。

天性，人也。人心，机也。立天之道，以定人也。

亮曰：以为立天定人，其在于五贼。

天发杀机，移星易宿。地发杀机，龙蛇起陆。人发杀机，天地反覆。

范曰：昔伊尹佐殷，发天杀之机，克夏之命尽而事应之，故有东征西夷怨，南征北狄怨。

太公曰：不耕，三年大旱；不凿，十年地坏。杀人过万，大风暴起。

亮曰：按，楚杀汉兵数万，大风杳冥，昼晦，有若天地反覆。

天人合发，万变定基。

良曰：从此一信而万信生，故为万变定基矣。

筌曰：大荒大乱，兵水旱蝗，是天杀机也。虞舜陶甄，夏禹拯骸，殷系夏台，周国麦里，汉祖亭长，魏武乞丐，俱非工者之位，乘天杀之机也，起陆而帝。君子在野，小人在位，权臣擅威，百姓思乱，人杀机也。成汤放桀，周武代纣，须籍斩嬴婴，魏废刘协，是乘人杀之机也。覆贵为贱，反贱为贵，有若天地反覆。天人之机各发，成败之理宜然，万变千化，圣人因之而定基业也。

性有巧拙，可以使藏。

良曰：圣人见其巧拙，彼此不利者，其计在心。彼此利者，圣哲英雄道焉，况用兵之务战。

筌曰：中欲不出谓之启，外邪不人谓之闭，内启是其机也。雄知如阴，不动如山。巧拙不性，使人无间而得窥也。

九窍之邪，在乎三要，可以动静。

太公曰：三要者，耳、目、口也。耳可凿而塞，目可穿而眩，口可利而讷，兴师动众，万夫莫

议。其奇在三者，或可动或可静之。

筌曰：两叶掩目，不见泰山。双豆塞耳，不闻雷霆。一椒掠舌，不能立言。九窍皆邪，不足以察机变，其在三者：神、心、志也。机动未朕，神以随之；机兆将成，心以图之；机发事行，志以断之。其机动也，与阳同其波；五岳不能镇其隅，四读不能界其维。其机静也，与阴同其德；智士不能运其荣，深闻不能窍某谋，天地不能夺其时，而况于人乎？

火生于木，祸发必克。奸生于国，时动必溃。知之修之，谓之圣人。

筌曰：火生于木，火发而木焚。奸生于国，奸成而国灭。木中藏火，火始于无形。国中藏奸，奸始于无象，非至圣不能修身炼行，使奸火之不发。夫国有无军之兵，无灾之祸矣，是以箕子逃而缚裘牧，商容囚而蹇叔哭。

中篇

天生天杀，道之理也。

良曰：机出乎心，如天之生，如天之杀，则生者自谓得其生，死者自谓得其死。

天地，万物之盗；万物，人之盗；人，万物之盗。三盗既宜，三才既安。

鬼谷子曰：三盗者，彼此不觉知，但谓之神明。此三者况车马金帛，弃之可以倾河填海，移山覆地，非命而动，然后应之。

筌曰：天地与万物生成，盗万物以衰老。万物与人之服御，盗人以骄奢。人与万物之上器，盗万物以毁败。皆自然而往。三盗各得其直，三才递安其任。

故曰：食其时，百骸理。动其机，万化安。

鬼谷子曰：不欲令后代人君，广敛珍宝，委积金帛，若能弃之，虽倾河填海未足难也。食者所以治百骸，失其时而生百骸；动者所以安万物，失其机而伤万物。故曰：时之至，间不容瞬息，先之则太过，后之则不及。是以贤者守时，不肖者守命也。

人知其神之神。不知不神之所以神也。

筌曰：人皆有圣，人不贵圣，人之愚。既睹其圣，又察其愚，复睹其圣。故《书》曰：专用聪明，则事不成。专用晦昧，则事皆悖。一明一晦，众之所载。伊尹酒保，太公屠牛，管仲作革，百里奚卖粥，当衰乱之时，人皆谓之不神，及乎逢成汤、遭文王、遇齐桓、值秦穆，道济生灵，功格宇宙，人皆谓之至神。

日月有数，大小有定，圣功生焉，神明出焉。

鬼谷子曰：后代伏思之则明，天地不足贵，而况于人乎？

筌曰：一岁三百六十五日，日之有数；有次十二，以积闯大小余分有定；皆禀精气。自有不为圣功神明而生；圣功神明亦禀精气，自有不为日月而生。是故，成不贵乎天地，败不怨乎阴阳。

其盗机也，天下莫能见，莫能知，君子得之因躬，小人得之轻命。

诸葛亮曰：夫子、太公岂不贤于孙、吴、韩、白，所以君子小人异之，四子之勇至于杀身，固不得其主而见杀矣。

筌曰：季主凌夷，天下莫见凌夷之机，而莫能知凌夷之源。霸王开国之机，而莫能知开国之机，而莫能知开国之源。君子得其机，应天顺人，乃固其躬。小人得其机，烦兵黩武，乃轻其命。《易》曰：君子见机而作，不俟终日。又曰：知机其神乎！机者易见一而难知，见近知远。

下篇

瞽者善听，聋者善视。绝利一源，用师十倍；三反昼夜，用师万倍。

尹曰：思之精所以尽其微。

良曰：后代伏思之，耳目之利，绝其一源。

筌曰：人之耳目，皆分于心，而竟于神。心分则机不精，神竟则机不微。是以师旷薰目而聪耳，离朱漆耳而明目。任一源之利而反用师于心，举事发机，十全成也。退思三反，经昼历夜，思而后行，举事发机，万全成也。

太公曰：目动而心应之。见可则行，见否则止。

心生于物，死于物，机在于目。

筌曰：为天下机者，莫近乎心目。心能发目，目能见机。秦始皇东游会稽，项羽目见其机，心生于物，谓项良曰："彼可取而代之"。晋师毕至于淮淝。苻坚日见其机心死于物，谓苻融曰："彼(京力)敌也，胡为少耶？"则知生死之心在乎物，成败之机见于目焉。

天之无恩而大恩生，迅雷烈风，莫不蠢然。

良曰：熙熙哉。

太公曰：诚惧致福。

筌曰：天心无恩万物，有心归恩于天。老子曰："天地不仁，以万物为刍狗，圣人不仁，以百姓为刍狗。"是以施而不求其报，生而不有其功。及至迅雷烈风，威远而惧迩，万物蠢然而怀惧，天无威而惧万物，万物有惧而归威于天。圣人行货也，无患于有功。行代也，无威于有罪。故赏罚自立于上，威恩自行于下也

至乐性余，至静性廉。

良曰：夫机在于是也。

筌曰：乐则奢余，静则贞廉。性余则神浊，性廉则神清。神者，智之泉，神清则智明。智者，心之府，智公则心平。人莫鉴于流水而鉴于澄水，以其清且平。神情意平，乃能形物之情。夫圣人者，不淫于至乐，不安于至静，能栖神静乐之间，谓之守中。如此施利不能诱，声色不能荡，辩士不能说，智者不能动，勇者不能惧，见祸于重开之外，虑患于杳冥之内，天且不违，而况于兵之诡道者哉！

天之至私，用之至公。

尹曰：治极微。

良曰：其机善，虽不令天下而行之，天下所不能知，天下所不能违。

筌曰：天道曲成万物而不遗，椿菌鹏(晏鸟)，巨细修短，各得其所，至私也。云行雨施，雷电霜霓，生杀之均，至公也。圣人则天法地：养万民，察劳苦，至私也；行正令，施法象，至公也。

孙武曰：视卒如爱子，可以俱死，视卒如婴儿，可与之赴深溪。爱而不能令，譬若骄子。是故令之以文，齐之以武。

禽之制在气。

太公曰：岂以小大而相制哉？

尹曰：气者，天之机。

筌曰：无龟食蟒，口隼击鹊，黄腰啖虎，飞鼠断猿，蛛蛙哼鱼，狼口啮鹤，余甘柔金，河车服之，无穷化玉，雄黄变铁。有不灰之木，浮水之石，夫禽兽木石，得其气尚能以小制大，况英雄得其而不能净寰海而御宇宙也。

生者，死之根；死者，生之根。恩生于害，害生于恩。

太公曰：损己者物爱之，厚己者物薄之。

筌曰：谋生者必先死而后生，习死者必先生而后死。

(曷鸟)冠子曰：不死不生，不断不成。

孙武曰：投之死地而后生，致之亡地而后存。

吴起曰：兵战之场，立尸之地，必死则生，幸生则死。恩者害之源，害者恩之源。吴树恩于越而害生，周立害于殷而思生，死之与生，恩之与害，相反纠缠也。

愚人以天地文理圣，我以时物文理哲。

太公曰：观鸟兽之时，察万物之变。

筌曰：景星见，黄龙下，翔凤至，醴泉出，嘉谷生，河不满溢，海不扬波。日月薄蚀，五星失行，四时相错，昼冥宵光，山崩川涸，冬雷夏霜，愚人以此天地文理为理乱之机。文思安安，光被四表，克明俊德，以亲九族，六府三事，无相夺伦，百谷用成，兆民用康。昏主邪臣，法令不一，重赋苛政，上下相蒙，懿戚贵臣，骄奢淫纵，酣酒嗜音，峻宇雕墙，百姓流亡，思乱怨上，我以此时物文理为理乱之机也。

人以愚虞圣，我以不愚虞圣，人以奇期圣，我以不奇期圣。

筌曰：圣哲之心，深妙难测。由巢之迹，人或窥之。至于应变无方，自机转而不穷之智，人岂虞之？以迹度心，乃为愚者也。

故曰：沈水入火，自取灭亡。

良曰：理人自死，理军亡兵，无死则无不死，无生则无不生，故知乎死生，国家安宁。

自然之道静，故天地万物生。

尹曰：静之至，不知所以生。

天地之道浸，故阴阳胜。

良曰：天地之道，浸微而推胜之。

阴阳相推而变化顺矣。

良曰：阴阳相推激，至于变化在于目。

是故，圣人知自然之道不可违，因而制之。

良曰：大人见之为自然，英哲见之为制，愚者见之为化。

尹曰：知自然之道，万物不能违，故利而行之。

至静之道，律历所不能契。

良曰：观鸟兽之时，察万物之变，鸟兽至净，律历所不能契，从而机之。

爰有奇器，是生万象。八封甲子，神机鬼藏。

良曰：六癸为天藏，可以伏藏也。

阴阳相胜之术，昭昭乎，进乎象矣。

亮曰：奇器者，圣智也。天垂象，圣人则之。推甲子，画八卦，考蓍龟，稽律历。则鬼神之情，阴阳之理昭着乎象，无不尽矣。

亮曰：八卦之象，申而用之。六十甲子，转而用之。神出鬼人，万明一矣。

良曰：万生万象者心也。合藏阴阳之术，日月之数，昭昭乎在人心矣。

广成子曰：甲子合阳九之数也，卦象出师众之法，出师以律，动合鬼神，顺天应时，而用鬼神之道也。

南无阿弥陀佛，分享给您国内外最新的无量寿经研究成果，补全缺失的理论
https://pan.baidu.com/s/1qhjM7EGFjU7ZUtA4AUmKCA
师兄，您好，分享给您学佛精品好书，建议使用电子书阅读器，保护视力，需网盘保存、下载、解压缩，欢迎流通赠阅！

念佛殊胜法门弘扬中华大地2.0（佛菩萨名号专集）
https://pan.baidu.com/s/1RoEgdDoQEouK1ELJNDt90A

传统文化、戒淫修福、中医养生等
https://pan.baidu.com/s/1U9YMnBw6kd1ZylFGHvZQwQ

乾隆大藏经（龙藏）txt全-精排版
https://pan.baidu.com/s/18KcqTApwbS8m0lJ1ZQm8Fw

分享给您国内外最新的无量寿经研究成果，补全缺失的理论
https://pan.baidu.com/s/1DmMqgmVAhZuDaDB8CxqrZw

https://pan.baidu.com/s/1NcY19feLvDZm739KrGqe5A

般若文海txt
http://pan.baidu.com/s/1xM8Ou

好听的佛号，分享给您
https://pan.baidu.com/s/1XOnbMzMfFluY1h2mlfJTsw

南无阿弥陀佛 南无阿弥陀佛 南无阿弥陀佛
弘愿寺，为纯依善导大师之教、专修净土的念佛道场；寺名「弘愿」，典出善导大师《观经疏》「别意之弘愿」，意为：乘弥陀弘誓大愿力，一切众生得生净土。弘愿寺殿堂建制、本尊安奉、牌匾楹联、念诵仪规，皆完全依善导大师「五正行」为标准，唯突出一个「专」字——专净土，专念佛，专善导。
https://www.hongyuan.si/
以善导大师的净土思想为弘法理念，所有法宝均为免费结缘，免费邮寄。欢迎索请！

佛教净土宗(上面有很多TXT格式经论)
http://www.pureland-buddhism.org/

净宗讲堂 在线观看
http://www.jingzongfashi.com/

戒色义工收集整理
戒色百科全书
https://pan.baidu.com/s/1U9YMnBw6kd1ZylFGHvZQwQ

东方人生智慧珍品系列丛书（共10册）已绝版
http://pan.baidu.com/s/1tJAWi

请勿堕胎反堕胎宣传单和书籍（请转发，功德无量，利益无量）
http://pan.baidu.com/s/1ntNwL4l

排版助手软件（电脑版，可以排版TXT格式文档，优化格式错误，提升阅读体验）
https://pan.baidu.com/s/1CsLovq0G1JeztEAJuFewwg